

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Chontales
“Cornelio Silva Arguello”



Seminario de Graduación para optar al título de licenciatura en contaduría pública y finanzas.

TEMA GENERAL:

Sistema de registro de control en las MIPYMES comerciales, de servicios y producción ubicados en los Municipios de Juigalpa, San Francisco de Cuapa, San Lorenzo, Comalapa, Camoapa y San Pedro de Lóvago durante el II semestre del año 2015.

TEMA DELIMITADO:

Sistema de Control Interno de la empresa “Lácteos Arasan” ubicada en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa, en el II semestre del 2015.

AUTORES:

-  *BR. Dulwich Antonio Vásquez Reyes.*
-  *BR. Gladys Yasireth Amador Suarez.*
-  *BR. Diddier Jeycop González López.*

TUTORES:

-  *Msc. Eveling Yahoska Urbina Arana.*
-  *Msc. Jhader Ariel Robles García.*

17 de Enero del 2016

¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Chontales
“Cornelio silva arguello”



Seminario de graduación para optar al título de licenciatura en contaduría pública y finanzas

TEMA GENERAL:

Sistema de registro de control en las MIPYMES comerciales, de servicios y producción ubicados en los Municipios de Juigalpa, San Francisco de Cuapa, San Lorenzo, Comalapa, Camoapa y San Pedro de Lóvago durante el II semestre del año 2015.

TEMA DELIMITADO:

Sistema de Control Interno de la empresa “Lácteos Arasan” ubicada en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa, en el II semestre del 2015.

AUTORES:

-  *BR. Dulwich Antonio Vásquez Reyes.*
-  *BR. Gladys Yasireth Amador Suarez.*
-  *BR. Didier Jeycop González López.*

TUTORES:

-  *Msc. Eveling Yahoska Urbina Arana.*
-  *Msc. Jhader Ariel Robles García.*

17 de Enero del 2016

¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!

DEDICATORIA.

A Dios por el habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera universitaria, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, y sobre todo felicidad.

A nuestra familia fuente de apoyo constante e incondicional en toda nuestra vida y más aún en nuestros duros años de carrera profesional, gracias por los valores que nos han inculcado, y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas.



Diddier J Gonzalez L.



Dulwich A Vasquez R



Gladys Y Amador S.

AGRADECIMIENTO.

Este trabajo investigativo es un esfuerzo en el cual directa o indirectamente participaron distintas personas opinando, corrigiendo, teniendo paciencia, dándonos ánimos, acompañándonos en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad. Este trabajo nos ha permitido aprovechar la experiencia de muchas personas que deseamos agradecer en este apartado.

A nuestros tutores Msc. Eveling Urbina y Msc. Jhader Robles nuestros más sinceros y amplios agradecimientos por su valiosa dirección y apoyo para seguir este camino de investigación y llegar a la conclusión del mismo, gracias por su sabiduría y paciencia ante nuestras debilidades, su experiencia y educación nos sirvieron como fuente de motivación.

A los Profesores de **UNAN-FAREM, CHONTALES**, un especial agradecimiento primeramente por su disposición de recibirnos siempre que acudimos a ellos, segundo por sus consejos, por el apoyo, por el ánimo, por todo el tiempo que nos han dado por las conversaciones científicas de las cuales tanto provecho hemos sacado, por su respaldo, por su amistad y por todos esos muy buenos ratos que compartimos durante nuestros años de carrera Gracias.

Nuestros agradecimientos al Sr. Rufino Aragón propietario de “Lácteos Arasan” por abrirnos las puertas de su empresa para llevar a cabo la investigación.

A todos ustedes nuestro mayor reconocimiento y gratitud.



Diddier J Gonzalez L.



Dulwich A Vasquez R



Gladys Y Amador S.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-FAREM-CHONTALES

VALORACIÓN SOBRE TRABAJO DE GRADUACIÓN.



El presente trabajo de investigación, para optar al título profesional como Licenciados en Contaduría Pública y Finanzas, en la FAREM Chontales – UNAN Managua en el año 2015, se enmarca en una Temática General denominada:

“Sistemas de registros, de control en las Mipymes comerciales, de servicios y producción ubicadas en los Municipios de Juigalpa, San Francisco de Cuapa, San Lorenzo, Comalapa, Camoapa y San Pedro de Lóvago durante el II semestre del año 2015”.

Este tema general fue desarrollado por los (as) Graduandos (as) en las micros, pequeñas y medianas empresas en los Municipios **de Juigalpa, San Francisco de Cuapa, San Lorenzo, Comalapa, Camoapa y San Pedro de Lóvago.**

El equipo está compuesto por los (as) Bachilleres

Br. Dulwich Antonio Vásquez Reyes.

Br. Gladys Yasireth Amador Suárez.

Br. Diddier Jeycop González López.

Quienes desarrollaron el sub tema **“Sistema de control interno de la Empresa “Lácteos Arasan” ubicada en la Comarca Llano grande, municipio de San Francisco de Cuapa en el II semestre del año 2015”.**

Este trabajo ha sido elaborado con mucho empeño, y dedicación, tanto en materia de investigación y contenido científico, como trabajo de campo, y su posterior procesamiento y análisis de la información. Los resultados de la Investigación y recomendaciones a la pequeña y mediana empresa mencionada en el sub tema se encuentran en el presente documento.

Los suscritos, como tutores de este equipo, consideramos que el estudio presenta la calidad científica debida para ser defendido ante el Honorable Tribunal Examinador y que el mismo juzgue y haga las calificaciones pertinentes.

Agradecemos a la Universidad, la oportunidad otorgada para guiar a los graduandos, quienes tuvieron paciencia y empeño en esta labor.

Dado en la ciudad de Juigalpa a los Cuatros días del mes de Diciembre del año Dos mil quince.

Atentamente.

Msc. Jhader Abel Robles García.
Tutor

Msc. Eveling Yahoska Urbina Arana.
Tutora

TEMA GENERAL.

Sistema de registro de control en las MIPYMES comerciales, de servicios y producción ubicados en los Municipios de Juigalpa, San Francisco de Cuapa, San Lorenzo, Comalapa, Camoapa y San Pedro de Lóvago durante el II semestre del año 2015.

SUB TEMA

Sistema de Control Interno de la empresa “Lácteos Arasan” ubicada en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa, en el II semestre del 2015

Resumen Ejecutivo.

El presente trabajo investigativo aborda aspectos generales de la empresa "Lácteos Arasan", conceptos básicos, clasificación, importancia de los procesos de operación, políticas y el control interno en las empresas.

◆ Planteamiento del problema.

Esta empresa es familiar se trabaja de manera imprevista solucionando problemas conforme se presentan, no cuenta con profesionales que oriente como debe de llevarse el funcionamiento dentro de esta, pues se tiene trabajando a familiares que tienen poco conocimiento en el manejo de la empresa; además por la confianza que representa ser parte de la familia, se omiten evaluaciones siendo que de manera intencional o no se puede caer en fraudes o irregularidades.

◆ Antecedentes

Serrano & González (2011) "**Diagnostico empresarial en la empresa Lácteos Las tucas, San Pedro de Lóvago, Chontales**". Se concluyó que la empresa no tenía redactada ni plasmada la misión,

visión y objetivos de su negocio, lo cual la hace ser débil, debido a que sus trabajadores no saben identificarse en la empresa que laboran.

Carrillo & Hurtado (2011-2013) "**Diagnóstico a la empresa Lácteos La Esperanzas**". En este trabajo se concluyó que la empresa traza metas, pero no tiene formalizado el concepto de objetivos estratégicos, todo lo hace de manera informal.

◆ Justificación.

El tema de investigación se consideró debido a que es indispensable para las empresas de este sector económico, un buen control interno hace posible que una empresa realice sus operaciones de manera eficiente y eficaz y poder llevar a cabo un adecuado control de su gestión, uso correcto de sus recursos humanos, financiero, tecnológico y material.

El tema en estudio beneficiara principalmente a la empresa "Lácteos Arasan" puesto que necesita controlar y realizar sus operaciones de manera eficiente.

◆ Objetivo General.

Determinar el sistema de control interno aplicado en la empresa "Lácteos Arasan" en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa, en el II semestre del año 2015.

◆ Objetivos Específicos.

1. Describir los procesos de operación de la empresa "Lácteos Arasan".

2. Identificar los controles internos que se implementan en la empresa "Lácteos Arasan".

3. Señalar las políticas y normativas que se aplican en la empresa "Lácteos Arasan".

4. Proponer un sistema de control interno en la empresa Lácteos Arasan con la finalidad de que las actividades sean realizadas con mayor eficiencia y eficacia.

◆ Marco Teórico.

1. Aspectos generales del Municipio de San Francisco de Cuapa.
2. Aspectos Generales de "Lácteos Arasan".
3. Conceptos básicos de los procesos de operación.

4. Definiciones de control interno, clasificación, componentes y métodos.

5. Políticas y normativas en una empresa.

◆ Diseño Metodológico.

-Según el periodo de tiempo: Corte transversal, puesto que se recoge información en oportunidad única, se recolectan y analizan datos en un período de tiempo determinado.

-Según la Profundidad u objeto: Descriptiva, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

-Según la finalidad. De campo se apoya en información que provienen de entrevistas, la auxilia y mejora la información documental.

-Según Carácter de la medida: Cualitativa, se centra principalmente en aspectos observables y analíticos.

-Población: 10

-Instrumento: Entrevista

◆ Conclusiones.

1. La empresa elabora planes de trabajo, aunque no existe formalmente definido un departamento de planificación.
2. La mayoría de los empleados conoce la misión, visión, objetivos, valores y el organigrama de la empresa, sin embargo, estos están desactualizados.
3. No existe un sistema de control interno aplicado formalmente a la empresa, sin embargo, si hay presencia de algunos controles tanto financieros como administrativos, pero estos se mantienen desactualizados.
4. La empresa no posee políticas a lo interno, como empresa no se logra saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de conflicto con alguno de los agentes que les rodean (proveedores, clientes, trabajadores); sin embargo, hay normativas y leyes por los que externamente son regidos y por las cuales tratan de guiarse.

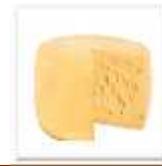
◆ Recomendaciones

1. Aperturar un área de planificación, para que sean diseñados planes más efectivos.
2. Diseñar un sistema de control de costos el cual incluye el desarrollo de modelos, normas y procedimientos adecuados para suministrar la información relacionada con los costos de producción de la empresa.
3. Elaborar manuales de funciones y procedimientos donde se definan todas las normas, sistemas, instrucciones las cuales deben de apearse los trabajadores; estos manuales deben de ser elaborados de manera clara precisa y concreta.
4. políticas de venta, mercadeo, crédito, selección de personal, y políticas de uso de los activos fijos reflejarlas por escrito, ya sea en manuales, instrucciones o comunicaciones internas.

Contenido

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. ANTECEDENTES.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	4
II. OBJETIVOS	5
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
III. MARCO TEÓRICO	6
3.1 ASPECTOS GENERALES DEL LUGAR DE INVESTIGACIÓN.....	6
3.1.1. Aspectos históricos.....	6
3.1.2. Aspectos geográficos.....	7
3.1.3. Aspectos Económicos.....	7
3.1.4. Aspectos Sociales.....	8
3.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA “LÁCTEOS ARASAN”.....	9
3.2.1. Datos generales.....	9
3.2.2. Historia.....	9
3.2.3. Ubicación.....	10
3.2.4. Producción.....	10
3.3 PROCESO OPERACIONAL.....	11
3.3.1. Proceso administrativo.....	11
3.3.1.1. Planeación.....	11
3.3.1.2. Organización.....	13
3.3.1.3. Dirección.....	14
3.3.1.4. Control.....	15
3.3.2. Proceso Productivo.....	16
3.3.2.1. Producto.....	16
3.3.2.2. Elementos de un sistema productivo.....	16
3.3.2.3. Ciclo de producción.....	18
3.4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	19
3.4.1. Importancia.....	19
3.4.2. Clasificación del control interno.....	19
3.4.2.1. Control interno financiero.....	19
3.4.2.2. Control interno administrativo.....	21
3.4.3. Informe C.O.S.O.	21
3.4.3.1. Finalidad del informe.....	22
3.4.4. Componentes del control interno.....	22
3.4.4.1. Ambiente de control.....	22
3.4.4.2. Evaluación de riesgo.....	23
3.4.4.3. Actividad de control.....	23
3.4.4.4. Información y comunicación.....	25
3.4.4.5. Supervisión de seguimiento.....	25
3.4.5. Métodos para documentar el conocimiento del control interno.....	26
3.4.5.1. Método de cuestionario.....	26
3.4.5.2. Método narrativo.....	26

3.4.5.3. Método gráfico (flujo gramas).....	26
3.5. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS.....	27
3.5.1. <i>Beneficios de la aplicación de políticas</i>	27
3.5.2. <i>Factores de una buena política Administrativas</i>	28
3.5.3. <i>Clasificación de las políticas</i>	29
3.5.3.1. Políticas Impuesta Externamente.....	29
3.5.3.2. Políticas impuestas internamente.....	29
3.6. NORMATIVAS.....	33
3.6.1. CLASIFICACIÓN DE LAS NORMAS.....	34
3.6.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS NORMAS.....	34
IV. MARCO CONCEPTUAL.....	35
V. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	36
VI. OPERACIONALIZACIÓN.....	37
.....	38
VII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
7.1. TIPO DE ESTUDIO.....	40
7.1.1 <i>Según el periodo de tiempo</i>	40
7.1.2. <i>Según la Profundidad u Objetivo</i>	40
7.1.3. <i>Según el Carácter de la Medida</i>	40
7.1.4. <i>Según el Marco en que tiene Lugar</i>	40
7.2. POBLACIÓN.....	41
7.3. MUESTRA.....	41
7.4. INSTRUMENTO.....	41
7.5. VALIDACIÓN.....	42
7.6. HERRAMIENTA DE LA INFORMACIÓN.....	42
VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	43
8.1 ANALISIS DE GRUPO.....	57
IX. CONCLUSIONES.....	64
X. RECOMENDACIONES.....	66
XI. PROPUESTA: SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO A LA EMPRESA “LACTEOS ARASAN”.....	68
XII. BIBLIOGRAFÍA.....	94
12.1. WEB GRAFÍA.....	95
XIII. ANEXOS.....	96



I. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo investigativo se refiere acerca del Sistema de Control Interno de la empresa “Lácteos Arasan” es una planta procesadora de productos lácteos, semi-tecnificada ya que poseen equipos artesanales, pero igual permiten calidad de los productos e higiene; ya que en sus procesos utilizan restringidas normas de higiene. En esta investigación se contó con el apoyo del propietario el cual nos brindó la información necesaria e indispensable para llevar a cabo dicho trabajo.

La ruta más adecuada para mejorar la estructura interna de la empresa “Lácteos Arasan”, es el diseño de un sistema de control interno que comprende planes, métodos y procedimientos utilizados para cumplir la misión, alcanzar las metas, objetivos, y respaldar la gerencia basada en el desempeño.

El desarrollo del presente trabajo está distribuido en diferentes acápite: el planteamiento del problema el cual se plantean cuáles son las limitantes que posee la empresa, antecedentes en este se describe el funcionamiento inicial con el que opero la empresa en años anteriores de igual manera antecedentes de la temática del mismo sector económico, la justificación del estudio su aporte y beneficio social, los objetivos planteados para dicho estudio.

Seguidamente se elaboró el marco teórico que reúne soporte teórico y científico de las variables en estudio, las preguntas directrices, la operacionalización de las variables, el diseño metodológico que indica el tipo de estudio, la técnica de muestreo y el método para la recopilación de información, luego se presenta el análisis e interpretación de los resultados, conclusiones, recomendaciones y elaborar la propuesta de acuerdo a los resultados esto como producto de la investigación.



1.1. Planteamiento del problema.

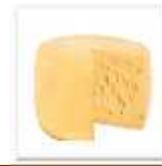
“Lácteos Arasan” ubicado en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa, es una planta procesadora de productos lácteos. Esta empresa es familiar se trabaja de manera imprevista solucionando problemas conforme se presentan, no cuenta con profesionales que orienten como debe de llevarse el funcionamiento dentro de esta, pues se tiene trabajando a familiares que tienen poco conocimiento en el manejo de la empresa; además por la confianza que representa ser parte de la familia, se omiten evaluaciones siendo que de manera intencional o no se puede caer en fraudes o irregularidades.

Dentro de los problemas a los cuales tiene que enfrentarse están:

1. **Problemas de financiamiento:** para crecer y algunas veces sobrevivir es necesario contar con financiamientos externos pues con el capital propio de la empresa no es suficiente por lo tanto para que una institución apoye un crédito tiene que analizar primero a la empresa y hacer un diagnóstico de cuál es la situación y sus capacidades para optar a dicho crédito.
2. **Incremento de los precios:** su pequeña dimensión hace que ofrezcan sus productos a precios superiores a los ofrecidos por las grandes empresas, ya que su proceso productivo lleva mayor tiempo y es menor en cantidad producida.
3. **Escases de equipos técnicos:** la escasez de capital impide las necesarias inversiones y la adquisición de buena maquinaria que pueda ser utilizada en su proceso productivo que le permitan incrementar su capacidad productiva ahorrando tiempo y mano de obra.

➤ **Formulación del problema.**

¿Es un sistema de control interno lo que necesita la empresa “Lácteos Arasan” para optimizar sus operaciones?



1.2. Antecedentes

“Lácteos Arasan” está ubicado en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa, la entidad fue constituida en el año 2010, su giro principal es la producción y distribución de productos lácteos, inicio sus operaciones con capital propio y la prestación de un crédito por parte de una financiera.

Don Rufino Aragón Martínez propietario del negocio recibió asesoría técnica y equipos a través del programa, de apoyo a la mejora del clima del negocio en inversión en Nicaragua. PRAMECLIN, que fue financiado por la Unión Nacional de Agricultura y Ganadera (UNAG).

Por otra parte, con el propósito de dar respuesta a las distintas problemáticas de este sector productivo, se han realizado diversos estudios desde el año 2011.

Serrano & González (2011) **“Diagnostico empresarial en la empresa Lácteos Las tucas, San Pedro de Lóvago, Chontales”**. Se concluyó que la empresa no tenía redactada ni plasmada la misión, visión y objetivos de su negocio, lo cual la hace ser débil, debido a que sus trabajadores no saben identificarse en la empresa que laboran, en el área de producción la empresa se destacó efectivamente, ya que cumplía con todos los parámetros de higiene para elaborar sus productos.

Carrillo & Hurtado (2011-2013) **“Diagnóstico a la empresa Lácteos La Esperanzas”**. En este trabajo se concluyó que la empresa traza metas, pero no tiene formalizado el concepto de objetivos estratégicos, todo lo hace de manera informal, no cuenta con una estructura organizativa adecuada en relación a los objetivos que se plantea, los formularios de inventarios están quedando obsoletos en relación con los productos actuales y sus requerimientos.



1.3. Justificación.

El presente estudio se refiere principalmente en determinar el sistema de control interno aplicado en la empresa “Lácteos Arasan” en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa en el II semestre del año 2015.

El control interno es un conjunto de normas, reglas, políticas métodos y procedimiento que permite regular del desarrollo de todas las actividades económicas y administrativa de una entidad u organización, a fin de conseguir la utilización óptima de sus activos y proteger a los mismo contra robo, fraudes, malversaciones o cualquier otra irregularidad; todo esto se puede logra a través de la aplicación adecuada de un sistema de control interno de la organización.

El tema de investigación se consideró debido a que es indispensable para las empresas de este sector económico, un buen control interno hace posible que una empresa realice sus operaciones de manera eficiente y eficaz y poder llevar a cabo un adecuado control de su gestión y uso correcto de sus recursos humanos, financiero, tecnológico y material.

El tema en estudio beneficiara principalmente a la empresa “Lácteos Arasan” puesto que necesita controlar y realizar sus operaciones de manera eficiente, las contribuciones que se harán a la empresa con los resultados de dicha investigación, será proponer un sistema de control interno de acuerdo a las actividades que se realizan.

La investigación aportara valiosa información ha bachilleres, docentes que se desempeñan dentro de la universidad **UNAN-FAREM, CHONTALES**, así como también aquellas instituciones públicas que brindan asistencias técnicas a este sector productivo.



II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General.

- ✚ Determinar el sistema de control interno aplicado en la empresa “Lácteos Arasan” en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa, en el II semestre del año 2015.

2.2. Objetivos Específicos.

- ✚ Describir los procesos de operación de la empresa “Lácteos Arasan”.
- ✚ Identificar los controles internos que se implementan en la empresa “Lácteos Arasan”.
- ✚ Señalar las políticas y normativas que se aplican en la empresa “Lácteos Arasan”.
- ✚ Proponer un sistema de control interno en la empresa “Lácteos Arasan” con la finalidad de que las actividades sean realizadas con mayor eficiencia y eficacia.



III. MARCO TEÓRICO.

3.1 Aspectos generales del lugar de investigación.

3.1.1. Aspectos históricos.

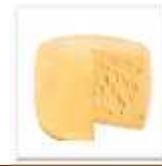
Cuapa se deriva de “coatl pan”, que traducido del náhuatl significa: “por encima de la serpiente” fue elevado a municipio el 30 de julio de 1997 y nace inicialmente como un lugar de tránsito y de negocios entre el Pacífico, Boaco y Zelaya Central, siendo la actividad más fuerte desde ese entonces la ganadería.

El pueblo está ubicado al pie de la cordillera de Amerrisque (sector noroeste del departamento de Chontales). Este valle que poco a poco se fue poblando, pasó a ser parte del Municipio de Juigalpa, dentro de sus ciudadanos nace un pinolero con espíritu de independencia y progreso que lleva el nombre de LORENZO MARIN ALVAREZ (q.e.p.d.). Este digno hijo de Cuapa, inicia cediendo parte de su propiedad para que sea ocupada para los servicios públicos como agua potable, escuelas, puestos de salud; adquiere una planta eléctrica para brindar el servicio de energía eléctrica, e inicia la formación de barrios enteros mediante el regalo de solares a muchas personas desprotegidas.

Su visión trasciende la gestión ante la municipalidad inmediata, e inicia contactos con los poderes del estado y del gobierno central de turno para que se le brinde el estatus de “Municipio” al valle de Cuapa en el año de 1963, obteniendo resultados negativos.(Alcaldia Municipal de San Francisco de Cuapa, 2012)

En 1992 el Señor Manuel Zelaya Meneses y la Licenciada Helena López, realizan nuevas gestiones ante el Gobierno de Doña Violeta Barrios de Chamorro y su gabinete, apoyados por representantes de todas las personas organizadas del valle de Cuapa para lograr de esta manera la Municipalidad.

El 30 de Julio de 1997, se publicó la Ley # 251 con el nombre de “LEY CREADORA DE LOS MUNICIPIOS SAN FRANCISCO DE CUAPA Y EL CORAL” en la gaceta diario oficial No. 144. (Alcaldia Municipal de San Francisco de Cuapa, 2012)



3.1.2. Aspectos geogr3ficos.

Posici3n Geogr3fica:

El Municipio de Cuapa est3 ubicado en la Regi3n Central de Nicaragua, en el Departamento de Chontales a $-12^{\circ} 16'$ de Latitud Norte, y $-85^{\circ} 23'$ de Longitud Oeste.

L3mites del Municipio de Cuapa.

Al Norte: El Municipio de Camoapa.

Al Sur: El Municipio de Juigalpa.

Al Este: El Municipio de La Libertad.

Al Oeste: El Municipio de Comalapa.

3.1.3. Aspectos Econ3micos.

Las principales actividades econ3micas en el Municipio de San Francisco de Cuapa son:

- **Ganader3a:** La principal actividad econ3mica del municipio la constituye la ganader3a, en la cual est3 involucrada aproximadamente un 80% de la poblaci3n econ3micamente activa, de lo anterior un 95% se da en producci3n en ganado bovino y el restante 5% en ganado menor (cerdos, aves de patio y ganado bovino).
- **Agricultura.** En relaci3n a la agricultura, el Municipio basa su producci3n principalmente en la siembra de productos para el auto consumo, aunque tambi3n los agricultores han logrado destinar una peque1a parte para la venta, principalmente en el mercado local, la siembra de granos b3sicos (frijoles, ma3z, trigo) son los que representan los productos que m3s se cultivan en el territorio, destin3ndose tambi3n una parte considerable del 3rea para siembra, para pastizales. De igual manera parte de la producci3n agr3cola se realiza en siembras de productos como tomate, chiltoma y



sandia, los que tambi3n son comercializados mayormente en el mercado local.(Alcaldia Municipal de San Francisco de Cuapa, 2012).

3.1.4. Aspectos Sociales.

En relaci3n a los servicios sociales el Municipio cuenta con un Centro de Salud que atiende consultas externas, emergencias, pediatria, odontologia, ginecologia, laboratorio, etc. De igual manera 2 puestos de Salud (C) ubicado en 3rea rural para la atenci3n directa a la poblaci3n que demanden nuestros servicios.

En cuanto a la educaci3n Municipal San Francisco de Cuapa, Segun fuentes del Ministerio de Educaci3n (Julio 2012), la poblaci3n estudiantil es de 1,341 Alumnos en las modalidades: Secundaria Regular, Secundaria Sabatino, Primaria Regular, Primaria Rural y Preescolar Urbano y Rural. Hay 19 Escuelas Urbanas y Rurales.

➤ Prestaci3n de Servicios B3sicos

Cuenta con servicio domiciliario de Energ3a El3ctrica en toda la Cabecera Municipal, su administraci3n est3 a cargo de la Empresa Uni3n Fenosa Disnorte-Dissur. Dentro de sus prioridades y de mayores problemas que se enfrenta es la escasez de agua potable, lo que permite un abastecimiento irregular en 3pocas de verano. (Alcaldia Municipal de San Francisco de Cuapa, 2012)

➤ Infraestructura y Turismo

Como un Municipio peque1o, la infraestructura del Municipio es similar al resto del Pa3s, en relaci3n a turismo la infraestructura es poca, los lugares de inter3s como el Santuario de Las Apariciones de la Virgen de Cuapa, La Pe1a de Cuapa, los Petroglifos de La Mica son los de mayor importancia a nivel local, a nivel local se cuenta con 1 Hotel, 1 Hospedaje, 4 Restaurantes y varios locales peque1os donde se oferta comida casera.



3.2. Generalidades de la empresa “Lácteos Arasan”.

3.2.1. Datos generales

Nombre: “Lácteos Arasan”.

Numero de RUC: 1211009660006H.

Razón Social: Persona Natural.

Propietario: Rufino Aragón Martínez.

Teléfono: 8956-6946.

Actividad: Producción Y Distribución.

Correo: lacteosarasan05@gmail.com



Fuente: Didier González

3.2.2. Historia.

Productos “Lácteos Arasan” es una empresa familiar que ha evolucionado desde la producción artesanal de quesos, hasta convertirse en una moderna empresa que, con base en el mejoramiento de sus procesos de producción y la ampliación de su línea de productos, se ha ganado un sitio de preferencia en el mercado nacional.

Actualmente es una planta mucho más establecida la demanda ha incrementado, procesan entre 350 a 400 galones de leche en la elaboración de sus productos; Son 32 productores que le suministran leche a este negocio; medianos que van desde 1 galón hasta 30 galones máximos.

Esta planta beneficia a otros eslabones de las cadenas productivas; a través de la compra de la leche a pequeños productores y venta de sus productos. (EL NUEVO DIARIO, 2014).



3.2.3. Ubicación.

“Lácteos Arasan” está ubicada en la Comarca Llano Grande frente a la Escuela Hermandad Holandesa.

➤ **Principal Actividad económica.**

La Empresa “Lácteos Arasan” se ubica dentro del sector de la agroindustria, se dedica principalmente a la producción y comercialización de derivados de la leche.

➤ **Composición y estructura organizacional.**

La máxima autoridad de la empresa es el propietario. La operación está dirigida por su gerente propietario, este es asistido por el personal que labora dentro de la empresa.

3.2.4. Producción.

La producción de la empresa se realiza en su planta en la Comarca Llano Grande. Unas 4 personas integran esta área funcional, la cual están dirigidos por el gerente propietario. Como soporte de la planta de está, el departamento de mantenimiento el cual está integrado por un chofer y dos ayudantes los que se encargan de transportar la leche hasta el lugar de producción.

➤ **Comercialización.**

El departamento comercial está dirigido por un Gerente Comercial que tiene la responsabilidad por las ventas y distribución. EL mercado de atención “Lácteos Arasan” es local; La empresa sirve a clientes industriales, minoristas y de servicio en el territorio nacional, restaurantes, comedores, repostería, pulperías y mercado campesino local. (Aragon, 2015)



3.3 PROCESO OPERACIONAL

3.3.1. Proceso administrativo.

koontz, Weihrich, & Cannice (2012) define la administración como “**el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.**” (pág. 4)



Fuente: Internet

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace.

3.3.1.1. Planeación.

koontz, Weihrich, & Cannice (2012) define la planeacion como “**la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos.**” (pág. 108)

Los planes pueden clasificarse en:

➤ Misiones o propósitos.

La misión o el propósito identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener, si es coherente una misión o un propósito.



➤ **Objetivos o metas.**

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la efectividad, la eficiencia y, por tanto, la eficacia de las acciones gerenciales.

➤ **Estrategias.**

Se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

➤ **Políticas.**

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios. (koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 111)

➤ **Procedimientos.**

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

➤ **Reglas.**

Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. (koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 112)



➤ **Programas.**

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.

➤ **Presupuesto.**

Un presupuesto es en términos numéricos, el informe de los resultados esperados, puede llamarse plan cuantificado.

3.3.1.2. Organización.

Robbins & Coulter (2005) define la organización como **“el proceso de crear la estructura de una organización que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.”** (pág. 234)

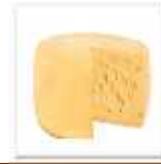
La estructura organizacional es un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

➤ **Departamentalización.**

El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 235)



Fuente: Internet



➤ **Cadena de mando.**

La cadena de mando 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. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” o “¿ante quién soy responsable?”

➤ **Amplitud de control.**

La amplitud de control reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente y los empleados, y las características del trabajo que se realiza. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 238).

➤ **Centralización.**

Describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.

➤ **Descentralización.**

Es el grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 239)

➤ **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.

3.3.1.3. Dirección.

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.



➤ **Comportamiento organizacional.**

El comportamiento organizacional se centra en dos áreas principales. En primer lugar, el analiza el comportamiento individual. Esta área, basada principalmente en las contribuciones de psicólogos, se incluye las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo lugar, el comportamiento grupal, que incluye normas, roles, formación de equipos, liderazgo y comunicación. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 386).



Fuente: Internet

3.3.1.4. Control.

Es un elemento del proceso administrativo que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. (Coulter & Stephen, 2010, pág. 405)

➤ **Control preliminar.**

Este tipo de control tiene lugar antes de que inicien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

➤ **Control concurrente.**

Este tipo de control tiene lugar durante la fase de acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran.

➤ **Control de retroalimentación.**

Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras d estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que sean reunidos algunos datos, sean analizados, y sean regresados los resultados a alguien en el proceso



que se est1 controlando de manera que puedan hacerse correcciones. (Coulter & Stephen, 2010, p1g. 406)

3.3.2. Proceso Productivo.

Tawfik & Chauvel (1995) define la produccion como **“la adicion de valor a un bien-producto o servicio por efecto de una transaccion”**. (p1g. 4)

3.3.2.1. Producto.

Tawfik & Chauvel (1995) define producto como **“el resultado final de un sistema de produccion. Este resultado puede ser un producto tangible (un bien fisico) o intangible (servicio)”**. (p1g. 74)

3.3.2.2. Elementos de un sistema productivo.

Un sistema de produccion empieza a tomar desde que se formula un objetivo y se elige el producto que va a comercializarse .

Todo sistema se crea para ejecutar una funcion cuyo cumplimiento implica recursos (materiales, humanos y financieros), los cuales deben estar organizados de forma tal que se logre un conjunto coherente. Una vez hecho esto, se habra llegado a un verdadero sistema cuyos elementos constitutivos son:

➤ **Funcion.**

La funcion de un sistema productivo es precisamente el motivo por el que se le ha creado. Este constituye la orientacion del conjunto de actividades del sistema. (Tawfik & Chauvel, 1995, p1g. 43)



➤ **Insumo.**

Todo elemento, cualquiera que sea su naturaleza, es un insumo de un sistema si sufre modificación dentro de él. Estos elementos pueden ser físicos, de información, humanos y energéticos; todos estos elementos tienen en común el que deben sufrir una transformación.

➤ **Agente humano.**

Se trata aquí de los recursos humanos que actúan sobre el insumo a diversos niveles. En todo sistema de producción se distinguen los administradores y los empleados. Entre los primeros se distinguen los niveles superior, medio e inferior; los segundos son los trabajadores que actúan en todos los sectores: secretarías, analistas, técnicos, oficiales, operadores, etc.

➤ **Agente físico.**

Se refiere a los recursos materiales que permiten la transformación del insumo en producto. Las máquinas y los equipos utilizados en la producción son agentes físicos.

Estos pueden clasificarse en dos categorías:

1. Los que intervienen directamente en la transformación de los insumos, como las máquinas, las herramientas, etc.
2. Los que sirven de apoyo a la transformación, como los aparatos y los instrumentos de medición.

➤ **Secuencia.**

Es la cantidad de etapas necesarias para la transformación del insumo en producto. Existe una secuencia adecuada para cada sistema de producción industrial o de servicios. (Tawfik & Chauvel, 1995, pág. 44)



3.3.2.3. Ciclo de producción.

El ciclo de producción incluye todas las actividades realizadas por la empresa para producir los bienes y servicios que ofrece a sus clientes (Catacora, 1996, pág. 277)

Para controlar todo el ciclo de producción las empresas establecen procedimientos que incluyen las siguientes etapas:

➤ **Planificación de las materias primas.**

Se dirigen a coordinar las unidades de materia prima que se requieren para producir las unidades de productos terminados. La planificación de las materias primas debe procurar que no se presente desabastecimiento para poder cumplir y llevar a cabo el proceso productivo.

➤ **Planificación de la producción.**

Una vez que se han terminado los volúmenes de materia prima, se deben ejecutar actividades de planificación de la producción los cuales deben de estar enfocados a colocar las cantidades de bienes que deben de ser producidos de acuerdo básicamente con el presupuesto de ventas que prepara el área de mercado.

➤ **Control de los inventarios.**

El control de los inventarios implica un seguimiento estricto sobre las cantidades que se manejan a través de las entradas y salidas de inventarios. Para el proceso administrativo de las cantidades ingresadas y despachadas. (Catacora, 1996, pág. 280)



3.4. Sistema de control interno.

Cordovés (2000) define el sistema de Control Interno como **“el conjunto de políticas, procesos, dispositivos, prácticas u otras acciones que actúan para eliminar o minimizar los riesgos adversos o mejorar oportunidades positivas”**. (pág. 16)

Robbins & Coulter (2005) mencionan que **“el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”** (pág. 458)

3.4.1. Importancia.

El Control Interno es importante porque ayuda a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de los recursos. Ayuda a asegurar una información financiera razonable y a garantizar que la empresa cumpla con las leyes y reglamentos. En suma, puede ayudar a la entidad a cumplir sus metas y evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

3.4.2. Clasificación del control interno.

En un sentido amplio el control interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables, administrativos y previos.

3.4.2.1. Control interno financiero

Aguirre & Fernandez (2005) Definen al control interno financiero como **“Los controles y métodos establecidos para garantizar la operación de los activos y la fiabilidad y la validez de los registros y sistemas contables.”** (pág. 189)



Este control contable no solo se refiere a normas de control con fundamento puro contable, sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro.

Para llevar a cabo los controles internos e inherentes a todo sistema de contabilidad se disponen de los siguientes tipos básicos de control.

➤ **Controles de existencia.**

Los controles de existencia son aquellos controles que aseguran que las transacciones registradas existan y sean válidas. Una entidad no puede registrar en los libros operaciones no realizadas o que no sean reales.

➤ **Controles de exactitud.**

Los controles de exactitud permiten registrar operaciones por los montos que reflejan los documentos originales que generan la transacción.

➤ **Controles de autorización.**

Los controles de autorización están orientados a permitir operaciones que son validas desde el punto de vista interno. Un control de autorización le da validez a la existencia de una transacción y genera normalmente la continuación o no del procesamiento de la operación.

➤ **Controles de custodia.**

Los controles de custodia sirven para asegurarse de que los activos valiosos movibles están resguardados del riesgo de robo y perdidas.



3.4.2.2. Control interno administrativo.

(Aguirre & Fernandez, 2005) definen al control interno administrativo como **“Los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección.”** (pág. 189)

Según lo citado es indispensable establecer normas, métodos y procedimientos dentro de una organización ya que aquellos controles administrativos permitirán regular las funciones que contribuyan a la marcha de los distintos sistemas operativos existentes en una organización de manera eficiente, eficaz y transparente.

➤ **Protección de los activos**

Con la finalidad de proteger el patrimonio de la empresa, la dirección de la misma debe implementar una serie de medidas que ayuden a prevenir los errores intencionales y no intencionales.

➤ **Promoción de la eficiencia operativa**

Esta puede ser evaluada mediante por el conjunto de los recursos humanos, materiales y técnicos, que se utilizan en la empresa para generar un bien de producción o servicio.

3.4.3. Informe C.O.S.O.

Arens, Elder, & Beasley, (2007) define el marco integrado de control interno de COSO, como **“el modelo de control interno más aceptado en Estados Unidos. Dentro de este el control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo. Cada categoría contiene muchos controles.”** (pág. 274)



3.4.3.1. Finalidad del informe.

La finalidad del Informe C.O.S.O es el de:

1. Establecer una definición común de Control Interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
2. Facilitar un modelo base a las empresas y otros Sistemas de Control Interno.

3.4.4. Componentes del control interno.

Los componentes del control interno del COSO incluyen lo siguiente.

3.4.4.1. Ambiente de control.

Arens, Elder, & Beasley, (2007) define el ambiente de control en “**acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización**”. (Pág. 275)

Integridad y valores éticos.

La integridad y los valores éticos son el producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, así como la forma en que éstos se comunican y refuerzan en la práctica.

➤ **Compromiso con la competencia.**

La competencia es el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con las tareas que definen el trabajo de un individuo.

➤ **Participación del consejo directivo.**

Un consejo directivo eficaz es independiente de la administración, y sus miembros participan y escrutan las actividades de la administración.



➤ **Filosofía y estilo operativo de la administración.**

La administración, a través de sus actividades, proporciona señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno.

➤ **Estructura organizativa.**

La estructura organizativa de la entidad define las líneas de responsabilidad de la autoridad existente.

3.4.4.2. Evaluación de riesgo.

Arens, Elder, & Beasley, (2007) define la evaluación del riesgo como **“la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la administración para la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios contables generalmente aceptados.”** (Pág. 277)

Todas las entidades, sin importar su tamaño, estructura, naturaleza, o industria, enfrentan una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que se deben de administrar.

La administración se debe enfocar en los riesgos en todos los niveles de la organización e implementar las medidas necesarias para manejarlos.

3.4.4.3. Actividad de control.

Arens, Elder, & Beasley (2007) mencionan que las actividades de control **“son las políticas y procedimientos, que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad”**. (Pág. 278)

El desarrollo de actividades de control relacionadas con estos tipos de políticas y procedimientos con frecuencia se incluyen en los siguientes cinco tipos de actividades de control específicas, que se analizan a continuación:



➤ **Separación adecuada de las responsabilidades.**

Existen tres guías generales de gran importancia que ayudan a la separación adecuada de las responsabilidades para evitar el fraude y los errores.

1. Contabilidad separada de la custodia de los activos financieros.

Se utiliza para proteger a la compañía contra desfalcos. Una persona que tiene la custodia temporal o permanente de un activo no debe ser la responsable de rendir cuentas relacionadas con dicho activo.

2. Custodia de activos relacionados separada de la autorización de operaciones.

De ser posible, es preferible evitar que las personas que autorizan las operaciones tengan control sobre. (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

3. Responsabilidad operativa separada de la responsabilidad de registro contable.

Para asegurar información desprejuiciada, por lo general, se incluye el registro contable en un departamento aparte al cargo del contralor.

➤ **Autorización adecuada de las operaciones y actividades.**

Cada operación debe ser autorizada de manera adecuada si se desea que los controles sean satisfactorios. (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

➤ **Documentos y registros adecuados.**

Los documentos deben de ser adecuados para proporcionar una seguridad razonable de que todos los activos y todas las operaciones se controlan de manera correcta y se registran correctamente.



➤ **Control físico sobre activos y registros.**

Para tener un control interno adecuado es esencial proteger los activos y los registros. Si los activos están desprotegidos, los pueden robar, al igual que a los registros que no se protegen de manera adecuada, los pueden robar, dañar o extraviar. En el caso de que esto ocurra, se puede dañar seriamente el proceso de contabilidad y las operaciones habituales.

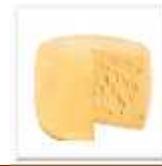
3.4.4.4. Información y comunicación.

Arens, Elder, & Beasley (2007) expresa que **“el propósito del sistema de información y comunicación de contabilidad de la entidad es iniciar, registrar, procesar e informar de las operaciones de la entidad y mantener la responsabilidad por los activos relacionados.”** (Pág. 281)

Una información contable y sistema de comunicación tiene varios subcomponentes, que, por lo general, están compuestos por diferentes tipos de transacciones como ventas, devoluciones de ventas, entradas de efectivo, adquisiciones, etcétera. Para cada clase de operación, el sistema contable debe satisfacer los seis objetivos de auditoría relacionados con la operación.

3.4.4.5. Supervisión de seguimiento.

Arens, Elder, & Beasley (2007) manifiesta que las actividades de monitoreo **“se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones.”** (Pág. 282)



3.4.5. Métodos para documentar el conocimiento del control interno.

Por lo general, son tres métodos los que utilizan los auditores para obtener y documentar su conocimiento del diseño de control interno: las narrativas, los diagramas de flujo y los cuestionarios de control interno.

3.4.5.1. Método de cuestionario.

(Catacora, 1996) define los cuestionarios como **“la tecnica mas antigua para documentary evaluar el control interno y consite en la formulacion de preguntas agrupadas diferentes formas.”** (pág. 254)

3.4.5.2. Método narrativo.

(Catacora, 1996) los narrativos **“son tecnicas que tienen el objeto de documentar los controles internos, pero con la peculiaridad que se tiene un mayor nivel de detalle, en contra posicion a los cuestionarios, que por lo general son mas puntuales”**.(pág. 256)

Con un narrativo, la evaluacion y documentacion de los controles internos es mas detallado, de tal forma que se permite realizar comentarios a los aspectos en el reflejados.

3.4.5.3. Método gráfico (flujo gramas).

(Catacora, 1996)“ los flujogramas **“son tecnicas de documentacion, más graficas que narrativas. Se utilizan cuando se desea tener una primera apreciacion acerca del funcionamiento de un procedimientod a nivel general”**. (pág. 257)



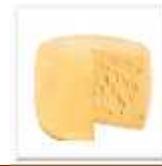
3.5. Políticas administrativas.

Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégico. Al igual que la estrategia, la política proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos. (Castillo, 2015)

Las políticas de una empresa tienen por objeto orientar la acción, por la cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad, la cual es muy importante, pues la administración consiste en hacer a través de otros.

3.5.1. Beneficios de la aplicación de políticas.

- Suministran un marco que permite actuar rápidamente y controlar las delegaciones administrativas de autoridad.
- Fijan los límites y los campos en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos.
- Anticipan condiciones y situaciones e indica cómo enfrentarse a ellas, mantienen un clima administrativo favorable.
- Crean sentimiento de confianza en las decisiones administrativas, facilita las decisiones. (Castillo, 2015)



3.5.2. Factores de una buena política Administrativas.

Para implantar una determinada política es necesario tener en cuenta algunos factores que deben cumplirse con el fin de que cumpla con el objetivo deseado. Entre ellos, los principales son:

➤ **La fijación de la política.**

Generalmente las políticas de una empresa tienen su origen en costumbres y tradiciones. Muchas de ellas no se encuentran escritas y se van comunicando oralmente de un participante a otro. Esto último puede traer serios problemas por las posibilidades de distorsión y de interpretación. Al no existir un documento escrito que fije claramente la política, existen muchas probabilidades que su aplicación se haga en forma desequilibrada, de acuerdo con el interés que tenga en ella un determinado dirigente.

➤ **La difusión de la política.**

Una empresa puede diseñar y formular excelentes políticas, pero éstas de nada servirán si no se informa a todo el personal. Su fin es orientar la acción; por lo tanto, es vital que aquellas funciones que intervienen en esa acción conozcan las políticas, sepan dónde y cuándo deben aplicarse. Sin embargo, la comunicación de la política no significa solamente que las personas la entiendan y comprendan, sino que la acepten y estén dispuestas a implementarlas. (Castillo, 2015)

➤ **Coordinación de la política.**

Las políticas buscan la creación de criterios comunes dentro de la empresa. Por ejemplo, la política de vacaciones se define con el fin de que los diferentes Jefes de unidades administrativas tengan un criterio común para fijarlas. Sin embargo, también hemos señalado que las políticas son normas generales y no,



normas concretas. Por esta razón se corre el riesgo de que algunos jefes las entiendan de un modo y otros jefes en un sentido diverso o contrario.

➤ **Revisión periódica.**

Es conveniente revisar periódicamente las políticas que ha establecido la empresa. Esto se debe a que normalmente el medio en que vive la empresa está cambiando.

3.5.3. Clasificación de las políticas.

En general, podemos distinguir dos tipos de políticas de empresas según sea la forma en que se originan.

3.5.3.1. Políticas Impuesta Externamente.

La empresa no se encuentra aislada, sino que vive rodeada del medio. La conducta de este medio afecta a la conducta de la empresa y, a su vez, la empresa también afecta al medio.

La sociedad, a través de sus sistemas políticos, sociales y económicos, formula ciertas acciones que tienden a ordenar su propio desarrollo. Concretamente, los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, establecen ciertas conductas que las empresas deben hacer suyas. Por ejemplo, a través de leyes o decretos, la empresa se ve obligada a acatar y a implantar ciertas políticas.

3.5.3.2. Políticas impuestas internamente.

Estas son las políticas que, de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales en un determinado campo.



Se pueden subdividir en políticas generales y políticas particulares. Las primeras son aquellas que se aplican a toda la empresa, es decir, a cada una de las unidades administrativas. Por ejemplo, el rápido crecimiento de la participación en la empresa lleva a la dictación de políticas generales que tienden a implantar diversos mecanismos participativos dentro de la organización.

Otras políticas se refieren a aspectos concretos de producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, personal, etc. En ventas, una empresa puede tener como política el desarrollo de una propaganda y publicidad agresivas. También puede establecer como política la ampliación del mercado, es decir, tratar de alcanzar con su producto todo el país, no sólo la zona central.

Como políticas particulares de personal se pueden establecer ciertos requisitos de admisión o contratación, de remuneración, de rotación de empleados, etc. (Castillo, 2015)

➤ **Formulación de políticas de ventas.**

Quizás el aspecto más importante de la planificación de una empresa es el que tiene que ver con aquellos bienes o servicios que la empresa fabrica. Su éxito y la formulación, la política que se deberá seguir en relación con el producto determinarán, más que ningún otro factor, la supervivencia misma de la empresa, pues el producto es el factor que determina (directa o indirectamente) la capacidad de la organización para llevar a cabo nuevamente el proceso de transformación.

La formulación de la política en relación con el producto tiene que ver con el establecimiento de guías para elegir el artículo que se producirá (bien o servicio) y que se ofrecerá al mercado. Otro problema será la fijación de la política de precios, que comprende no sólo la determinación de los precios mismos, sino también los programas de descuentos y otros. Surge también la fijación de la



política de distribución del producto: si se entregará a mayoristas, o se venderá directamente al público consumidor, o una mezcla de ambos canales.

➤ **Formulación de políticas de producción:**

Al igual que en la formulación de las políticas de venta, en la fabricación del producto también deben fijarse determinadas políticas generales. Entre ellas la de comprar o producir. Es decir, determinar si se debe comprar o se debe hacer un producto o una pieza de ese producto.

Otra política importante que debe fijarse en producción es el volumen del ritmo de producción. En algunos casos podrá trabajar a plena capacidad y tres turnos. Otras empresas pueden optar por la política de producir bajo la capacidad plena por los riesgos que trae el tener altos inventarios. (Castillo, 2015)

La política de inventarios es otro ejemplo de formulación de políticas en el área de producción. Debe tender a que la empresa no acumule grandes inventarios, es decir, no tenga almacenada una gran cantidad del producto que fabrica y, por otra parte, no tenga inventarios tan pequeños que no pueda disponer de productos cuando los clientes los pidan.

➤ **Formulación de políticas financieras.**

Una de las políticas importantes en esta área es la referente a la obtención del capital y depende en alto grado del tipo de empresa (privada, mixta o del área social) y de la disposición de hacer uso de capital exterior, ya sea que éstos provengan de sectores nacionales o internacionales.

Un aspecto importante es la política que sigue la empresa en cuanto a la cantidad de dinero efectivo que mantiene en caja y las posibles inversiones temporales que pueda hacer si sube de ciertos límites.



La empresa debe fijar su política sobre la adquisición o arriendo de bienes físicos. Una empresa en expansión necesita más equipos y más edificios. Es posible entonces arrendar esos equipos y esos edificios o bien adquiridos. Una política general en este sentido determinará el tipo de acción que se llevará a cabo.

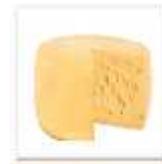
Finalmente, otra política importante en el campo financiero es el reparto del excedente (descontando aquella parte que se destina a la reinversión y que comentamos más arriba). Es posible que, en el caso de las empresas del área social, esta política no sea directamente fijada por la empresa, sino que provenga de organismos superiores, cómo, por ejemplo, una oficina de planificación. (Castillo, 2015).

➤ **Formulación de políticas sobre personal.**

En el trato con las personas, la empresa debe desarrollar una buena planificación con el fin de contar con participantes que no sólo sean idóneos para las funciones y tarea que se les asignan, sino también entusiastas y colaboradores en el proceso del logro de los objetivos. Las políticas generales que se pueden plantear dentro de esta área comprenden, entre otras:

1. Política de selección y entrenamiento del personal. Esta es una política fundamental, ya que constituye la base para la formación de los cuadros humanos a través de cuyas conductas se desenvuelve la empresa. La política debe dar las pautas generales sobre las características generales sobre las organizaciones pide a sus integrantes (edad, experiencia, nivel de conocimientos, etc.).

2. Políticas de remuneraciones. Esta política fija los criterios de la organización para compensar a sus participantes directos. No sólo se refiere a los sueldos y salarios, sino que también toma en cuenta otros aspectos como participación en los beneficios, primas, bonificaciones y otros tipos de remuneraciones



económicas. Se incluyen en ella las escalas de sueldos, tomando en cuenta las funciones y responsabilidades de los cargos.

3. Políticas sobre relaciones con sindicatos. El sindicato es una organización que vive dentro de la empresa. Es importante fijar la actitud de la empresa: frente a él en muchos casos su política consiste en adoptar una actitud de cooperación que muchas veces ahorra disgustos y dinero.

4. Políticas sobre Moral Interna. Tratan de aumentar el grado de compromiso de los trabajadores con la empresa y de entregar a éstos los beneficios sociales que les correspondan y que pueden solucionar muchos posibles conflictos. Así, existen políticas sobre vacaciones, licencias por enfermedad, pensiones de retiro, casino y otros aspectos de bienestar. (Castillo, 2015)

3.6. Normativas

Naturalmente, las organizaciones deben conocer las normas vigentes (leyes o reglamentos nacionales, locales o municipales en un sentido amplio) para la organización o que regulan la actividad que desarrolla y comprobar su cumplimiento.

En cuanto a las normas a considerar al diseñar un sistema de control interno, existen normas generales, comunes a todos los procesos de una organización, y propias de cada sistema en particular. Estas pautas de control interno deben ser ajustadas por las empresas de acuerdo a su modalidad operativa, el avance tecnológico y redefinirse cuando sea necesario de acuerdo con las nuevas realidades. (Normas de Control Interno, 2009)



3.6.1. Clasificación de las Normas.

Las normas de una empresa se clasifican en:

Normas Internas: serán aquellas que la Empresa, o su Consejo de Administración, se haya otorgado a sí misma para su funcionamiento interno y regulación de los distintos departamentos que conformen esa Empresa, estableciendo las funciones de cada persona que pertenezca a la organización. (Proyecto Gestion Humana, 2014)

Normas Externas: son todas la Leyes que obligan a la Empresa a actuar dentro de la legitimidad que ellas marcan. (Proyecto Gestion Humana, 2014)

3.6.2. Características de las Normas.

Para que las normas formales apoyen el logro de los objetivos de la empresa, deben tener las siguientes características:

- Ser consistente. Que la sanción sea siempre la misma para el mismo incidente, sin que dependa de la persona que cometió la falta. Se busca que seas lo más imparcial y predecible.
- Ser justas. Que el premio o sanción para un comportamiento se asigne en función de la conducta
- Ser conocidas por todos. Se debe informar a todo el personal cuáles son las normas y las sanciones o premios.
- Estar relacionadas con los objetivos laborales. Es decir, las normas deben relacionarse razonablemente con los objetivos laborales.
- Deben ayudar a expresar los valores de la empresa. Las normas le dicen a los empleados, clientes o proveedores lo que es valioso para el negocio.
- Deben conocerse las consecuencias de la violación de la norma. Es decir, las personas deben saber de antemano lo que va a pasar si violan la norma.



IV. MARCO CONCEPTUAL

- **COSO:** El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.

- **Cualificación:** Es el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral.

- **Directrices:** Es una norma o una instrucción que se tiene en cuenta para realizar una cosa, se trata de aquello que fija cómo se producirá algo. Las directrices, por lo tanto, sientan las bases para el desarrollo de una actividad o de un proyecto.

- **Dispersión:** Separación, esparcimiento o extensión de un conjunto o de una cosa que está unida.

- **Estandarizado:** Es la redacción y aprobación de normas que se establecen para garantizar el acoplamiento de elementos contruidos independientemente, así como garantizar el repuesto en caso de ser necesario, garantizar la calidad de los elementos fabricados, la seguridad de funcionamiento y trabajar con responsabilidad social.

- **Óptima:** El término óptimo se emplea cuando se quiere dar cuenta de aquello que resulta ser muy bueno, que no puede ser mejor de lo que es, es decir, óptimo es el superlativo del término bueno.

- **Salvaguarda:** son medidas para proteger los activos de una empresa.

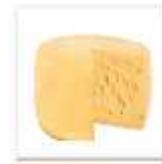


V. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cuáles son los procesos de operación de la empresa “Lácteos Arasan”?

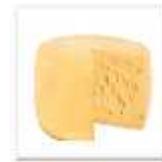
¿Qué controles internos implementa la empresa “Lácteos Arasan”?

¿Cuáles son las políticas y normativas que se aplican en la empresa “Lácteos Arasan”?



VI. Operacionalizaci3n.

OBJETIVO	VARIABLE	SUB-VARIABLE	PREGUNTAS ORIENTADORA	INDICADORES	INSTRUMENTO
Describir los procesos de operaci3n de la empresa L3cteos Arasan	Procesos de Operaci3n	Administrativos	¿Cu3les son los procesos administrativos que se realizan?	Planeaci3n -objetivos -presupuestos -planes -programas Organizaci3n -organigramas -manuales de funciones -departamentalizaci3n de 3reas Direcci3n: -motivaci3n -percepciones -roles -normas -formaci3n de equipos -comunicaci3n -liderazgo Control: -pol3ticas -procedimientos -supervisi3n de actividades -vigilancia de actividades	Entrevista
		Productivo	¿Como es el proceso productivo en l3cteos Arasan?	Recolecci3n Cuajado Desuerado Salado Prensado	



OBJETIVO	VARIABLE	SUB-VARIABLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS	INDICADORES	INSTRUMENTO
Identificar el tipo de control interno que se implementa en la empresa lácteos Arasan	Control interno	Financiero	¿Que controles financieros utilizan para el registro de las operaciones?	De Integridad, de existencia, de autorizacion, de custodia.	Entrevista
		Administrativos	¿Cuáles son los controles administrativos aplicados en la entidad?	Estructura organizacional	
				Segregación de Funciones	
				Asignación de Autoridad y Responsabilidad	
				Políticas de recursos humanos	
		Productivo	¿Que controles se usan para el área productiva?	Planificación de la materia prima	
				Planificación de la producción	
				Control de los inventarios	



OBJETIVO	VARIABLE	SUB-VARIABLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS	INDICADORES	INSTRUMENTO
Señalar las políticas y normativas que se aplican en Lácteos Arasan	Políticas	Establecidas externamente	Que normativas rigen la empresa?	Norma de higiene y seguridad Código del trabajo Leyes Ambientales Ley de Defensa al consumidor	Entrevista
		Establecidas internamente	Qué tipo de políticas se aplican a lo interno de la empresa?	Productivo -compras de insumo -volumen del ritmo de producción -políticas de inventarios Ventas -calidad -descuento -precios -forma de pago -crédito Personal -reclutamiento -selección -capacitación	



VII. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. Tipo de estudio.

Según el problema y objetivo planteados el estudio de la investigación es de tipo **descriptiva**, se considera descriptiva porque está dirigida a determinar el sistema de control interno aplicado en la empresa "Lácteos Arasan".

7.1.1 Según el periodo de tiempo.

En relación con el tiempo, la investigación será de **corte transversal**, puesto que se recoge información en oportunidad única, se recolectan y analizan datos en un período de tiempo determinado.

7.1.2. Según la Profundidad u Objetivo.

Considerando el nivel de conocimientos actual del tema de investigación se lleva a cabo una investigación de tipo **Explicativa- Descriptiva**, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

7.1.3. Según el Carácter de la Medida.

Es una investigación **Cualitativa** porque se centra principalmente en aspectos observables y analíticos para la comprensión de los hechos, a partir de la recolección de datos no medibles, tomando en cuenta las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

7.1.4. Según el Marco en que tiene Lugar.

La investigación es de **campo** se apoya en información que provienen de entrevistas, la auxilia y mejora la información documental.



7.2. Población.

La población de estudio de la investigación está compuesta por la empresa “Lácteos Arasan” ubicada en la comarca Llano Grande del Municipio de San Francisco de Cuapa, Chontales con un total de 10 trabajadores. (ver tabla anexa 01).

7.3. Muestra.

La muestra que se toma en la investigación representa el 100% se determinó aplicando muestreo No probabilístico y haciendo uso de muestreo por conveniencia donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad para el investigador. Comprende a las autoridades superiores de dicha población, obteniendo de esta manera un 99% de resultados apegados a la realidad (ver cuadro en anexo 02).

7.4. Instrumento.

El instrumento que se utilizará para la recolección de datos será la entrevista, ya que esta permite recopilar los datos mediante preguntas abiertas. El propósito de esta es obtener información actualizada y confiable de parte de los actores directos que participan y están vinculados directamente con la empresa “Lácteos Arasan” (Ver modelo de entrevista en anexo 03).

➤ **Caracterización Del Instrumento.**

La entrevista es la comunicación interpersonal establecido entre los investigadores y el sujeto de estudio, a fin de obtener repuestas verbales a la investigación planeada sobre el problema propuesto, en este caso determinar el sistema de control interno en la empresa “Lácteos Arasan”.



7.5. Validación.

Para la validación del instrumento, se solicitó la colaboración de dos profesionales con suficiente conocimiento contable y de investigación, para corregir aspectos de redacción, con la finalidad de que este sea lo más acertado posible con el cumplimiento de los objetivos planteados en el trabajo (Ver instrumento validado en anexo 04).

Nombres y apellidos	Nivel académico	Cargo
Álvaro Guevara Ruiz	Licenciado	Docente UNAN-FAREM, chontales
José Roberto Ramírez Gálvez	Master	Docente UNAN-FAREM, chontales

7.6. Herramienta de la información

Después de haber recolectado la información se utilizó para el procesamiento de esta, el programa Microsoft Word las ventajas que genera este es que facilitan la visualización de textos que se procesa permitiendo así obtener una clara idea de lo que será impreso, es compatible con un sin número de formatos, gráficos, tablas, estilos, tabulaciones lo que lo hace sumamente flexible.





VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

ENTREVISTA.

Estimado Sr (a) la siguiente entrevista se está realizando con el objetivo de determinar **el sistema de control interno aplicado en la empresa “Lácteos ARASAN” en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa**, hacemos de su conocimiento que sus respuestas serán de carácter confidencial y se utilizara únicamente para satisfacer el propósito de esta investigación.

1. ¿Cuáles son los procesos administrativos que se realizan en la empresa “Lácteos Arasan”?

Propietario: En esta empresa tratamos de planear y establecer un determinado objetivo, para ello, organizamos con las distintas personas encargadas de llevar a cabo el buen funcionamiento que va desde la materia prima que es la leche hasta la fabricación de los diferentes derivados de la leche, donde nos preocupamos de dirigir, coordinar y controlar las funciones que deben cumplir cada uno de los involucrados.

Administrador: Se planea de manera espontánea de acorde a las diligencias que realizamos, cada trabajador ya sabe cuál es la función que tiene que realizar, quien dirige y controla las actividades del proceso productivo es Don Rufino Aragón.

Contador: Planea de manera imprevista, la organización se hace cuando iniciamos operaciones durante el día, el control y dirección se hace en conjunto con el propietario.



2. ¿Qué tipo de planes realizan para sus operaciones?

Propietario: Se realizan planes, pero estos no están por escritos todos se hacen de manera informal. Se tienen objetivos como empresa y metas para el crecimiento de la misma.

Administrador: Realizamos planes como objetivos metas programas, se identifican los problemas, se determinan y muestran los criterios en el proceso de la toma de decisiones y que posteriormente es evaluada la eficacia de la decisión tomada.

Contador: No existe un departamento de planificación formal sin embargo hay planes que tienen que ver con los métodos de trabajo o ejecución de actividades basándose en la realidad de la empresa, indicando esto, que es aplicada una administración por objetivos y poco se usa la administración por estrategia.

3. ¿Se plantean objetivos para el desempeño administrativo de la organización?

Si se plantean objetivos, por ejemplo:

Propietario: Realizar inversiones destinadas a incrementar la capacidad productiva de la planta, estas inversiones abarcarían todos los procesos que van desde la recepción de la leche (centro de acopio) hasta el producto final.

Administrador: Aumentar el nivel de producción mediante la innovación tecnológica de máquinas procesadoras de leche.



Contador: Tener conocimiento de las diversas rutas de acceso en los diferentes puntos del departamento de chontales que abastece “Lácteos Arasan”, para así poder evaluar las diferentes vías y elegir las que beneficiarían en mayor grado a la empresa.

4. ¿Cómo está estructurada actualmente la empresa?

Propietario: La máxima autoridad de la empresa es el propietario. La operación está dirigida por su gerente propietario, este es asistido por el personal que labora dentro de la empresa.

Administrador.

- Propietario.
- Administrador.
- Contador.
- Gerente de Comercialización.
- Ayudantes de Mantenimiento.

Contador:

- Gerencia.
- Contador.
- Administrador.
- Mantenimiento

5. ¿De qué manera supervisan las actividades administrativas?

Propietario: En este caso como gerente propietario me encargo de supervisar en su totalidad la empresa y sobre todo el proceso productivo.

Administrador: El Grado de responsabilidad y supervisión lo mantiene don Rufino propietario de la empresa se dedica a controlar las labores operativas muy



afines entre sí; como administrador ayudo en la supervisión de las actividades planeadas.

Contador: Se realizan observaciones de las actividades, así como se supervisan cada uno de los procesos para elaborar los productos.

6. ¿Planifican y dan a conocer las actividades que afectan el proceso productivo?

Propietario. Si se planifica

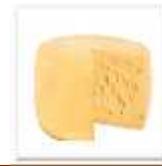
Administrador: Si se planifican y se le dan a conocer las actividades que afectan el proceso productivo al gerente propietario para que este tome las respectivas decisiones.

Contador: Se planifica cada uno de los procesos para la elaboración de los productos se le da a conocer a cada uno de los trabajadores del área productiva para que estos manejen los procedimientos a realizar.

7. ¿Tienen estructurado un flujo de las actividades que incluye en el proceso productivo de lácteos Arasan?

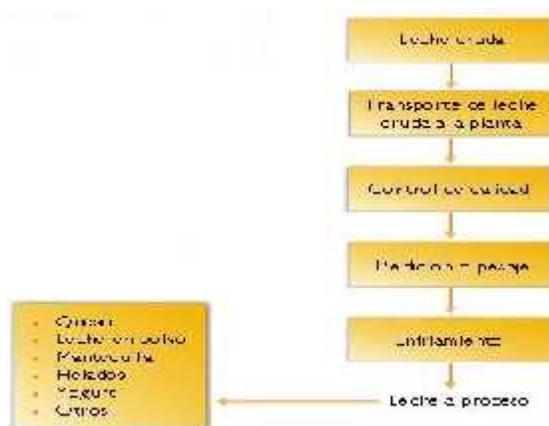
Propietario: Si se tiene un flujograma de las actividades del proceso productivo.

Administrador: Si primeramente hacemos la recepción de leche cruda constituye la primera etapa en la elaboración de productos lácteos en donde se controla la calidad de la materia prima y se asegura que esta reúne las características de calidad las cuales son: una población bacteriana entre 3-



300,000 CFU/ml y además no debe contener residuos de funguicidas, antibióticos o desinfectantes.

Contador: Se tiene estructurado un flujograma con el fin de que los trabajadores tengan una guía donde se les indique cada uno de los pasos a realizar en el área de producción.

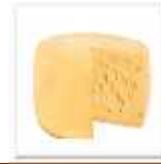


8. ¿Cuáles son los componentes de los costos que se incorporan en el proceso de productivo?

Propietario:

- La adquisición de la materia prima directa
- La mano de obra directa
- Los costos indirectos de fabricación.

Administrador: Dentro de los costos tenemos la mano de obra utilizada la materia prima los costos de agua luz todos estos incorporados dentro del proceso productivo.



Contador: No tenemos un sistema de control de costos, pero si reflejamos los costos fijos y variables de manera generalizada en nuestro estado de resultado, no poseen mecanismos para determinar los márgenes de utilidad, ya que estos son asignados o establecidos por el propietario quien organiza estudios de mercado, con el personal de ventas, no muy formales, para determinar los precios del mercado y la demanda de los productos.

 **Control interno.**

9. ¿Existen controles financieros para garantizar la validez de los registros de las operaciones?

Propietario: Si existen, pero son mínimos ya que los procesos financieros dentro de nuestra empresa no se desarrollan como debería de ser tenemos un contador, pero no permanece constantemente dentro de la empresa.

Administrador: existen controles, pero estos están desactualizados.

Contador: en "Lácteos Arasan" los controles financieros dentro de los cuales están los de exactitud, autorización y custodia son pocos no se pone en práctica ninguno las operaciones no se realizan de acuerdo a estos controles. No tenemos controles formales y por escrito para cada operación.

10. ¿Existen normas, manual de funciones o reglamento interno para realizar las actividades?

Propietario: No tenemos manuales dentro de la empresa



Administrador: No contamos con manuales, sin embargo, se ha estado discutiendo la posibilidad de mejorar y ordenar las funciones de los trabajadores.

Contador: No, no existe está en proceso de redacción y presentación al gerente propietario y presentado ante la CGR para su respectiva aprobación.

11. ¿Qué documento utiliza la empresa para el registro adecuado de las ventas y cobranza de los productos?

Propietario: Se usan varios documentos de los cuales después se recopilan para ser utilizados por el contador.

Administrador: Las funciones de crédito también son realizadas por la gerencia y las funciones de cobranza son realizadas por el personal de administración.

Contador: Dentro de los documentos utilizados para las ventas se utilizan facturas de contado y crédito, pero no existen procedimientos definidos ni se elaboran al mismo tiempo que las remisiones.

12. ¿Las ventas son respaldadas con documentos soportes cuando la distribuyen fuera de la planta procesadora?

Propietario: Si, se respaldan con las facturas ya sea de contado o de crédito al momento de realizar las ventas.

Administrador: Se respaldan con la facturas y remisiones de salida de los productos.



Contador: Las mercancías salen del almacén únicamente si están respaldadas por notas de despacho o requisiciones las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado.

13. ¿De qué manera se detectan faltantes o sobrantes de bienes materiales en la empresa “Lácteos Arasan”?

Propietario. Al finalizar el proceso de producción

Administrador; se destina una cantidad de materia prima para un promedio de pedidos a entregar al finalizar el proceso se ve si falta o sobra.

Contador: Se efectúan conteos físicos, periódicos y sistemáticos del 10% de los productos almacenados y se cotejan los resultados.

Se lleva un control de las entradas de mercancías al almacén, informes de recepción para la materia prima comprada e informes de producción para las fabricadas por la empresa.

14. ¿De qué manera se realiza los ajustes del efectivo en caja cuando existen faltantes o sobrantes?

Propietario. Este proceso lo maneja el contador

Administrador. No se realizan ajuste.

Contador: Actualmente no realizamos ajustes cuando falta se le cobra al cajero y cuando sobra de regresa al fondo fijo de caja.



15. ¿Existen controles para los activos fijos?

Propietario: No tenemos controles sin embargo tratamos de darles mantenimiento periódicamente.

Administrador. No hay Control para verificar la existencia real del activo fijo.

Contador: No se han establecidos guías de acción para un buen control del inventario de activo fijo aún están sin codificaciones.

16. ¿Qué procedimiento administrativo se establecen en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección?

No se realizan ningún procedimiento porque no se cuenta con un manual de funciones donde nos pueda permitir medir la eficiencia de cada trabajador.

17. ¿Quién toma decisiones de la información financiera de “Lácteos Arasan”?

Administrador: El gerente propietario Don Rufino Aragón Martínez

Contador: Las decisiones son tomadas por el propietario sin embargo las opiniones de los responsables de áreas son tomadas en cuenta.



18. ¿Hay una persona encargada para evaluar los riesgos y darles seguimiento a las actividades dentro de Lácteos Arasan?

Propietario: Esto lo realiza el administrador y yo como propietario.

Administrador: Las actividades para evaluar riesgos se realizan de manera informal de igual manera aquí en “Lácteos Arasan” se van resolviendo los problemas de acuerdo se presentan.

Contador: No, existe y no se pueden evaluar por falta de un diseño de normas de control interno.

19. ¿Qué procedimiento establece la empresa para controlar todo el proceso operativo?

Propietario: Si se controlan, en esta área es en la que más desempeño, puesto que tengo ya varios años en este trabajo

Administrador: El propietario coordina y supervisa de manera empírica que no se haga demasiado desperdicio.

Contador: El propietario se encarga de supervisar los procesos en “Lácteos Arasan”.

20. ¿Se ha realizado alguna auditoria externa o interna que permita detectar las debilidades de control interno y de esta manera reducirlos?

Propietario: No por ser una empresa nueva en el mercado.

Administrador: No



Contador: No sé a realizado actualmente ninguna auditoria sin embargo instituciones como la DGI han realizado visitas.

21. ¿Considera que los controles internos son un criterio importante para el desarrollo de la empresa?

Propietario. Si es importante ya que el control interno nos permitirá evaluar los riesgos, detectar errores o irregularidades, mejorar cada día para tener una posición en el mercado.

Administrador. Las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el Control Interno; además, es un instrumento de eficiencia

Contador. Considero que el control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

22. ¿Cuenta la empresa con mecanismos que permitan difundir a los trabajadores los valores éticos de la empresa?

Propietario: No.



Administrador: No se cuenta con un código de ética que sirva como instrumento para alinear a los trabajadores respecto al actuar de ellos dentro de la empresa.

Contador: No se cuenta con los mecanismos necesario, sin embargo se trata de mantener un personal íntegro y lleno de valores.

✚ **Políticas y normativas impuestas externamente e internamente.**

23. ¿Qué leyes y normativas impuestas externamente rigen a esta empresa procesadora de lácteos?

- La Ley 185 Ley del Código del trabajo.
- Ley de Higiene y seguridad del trabajo.
- Normas ambientales.

24. ¿Qué políticas aplican para la comercialización de los productos lácteos?

Propietario: No, existe política definidas para la comercialización de los productos lácteos.

Administrador: No se han realizado políticas

Contador: No hay políticas establecidas y formales para vender productos.

25. ¿Existen normas establecidas para los activos fijos utilizados en el proceso de producción de los lácteos?

Propietario: No hay

Administrador: No hay

Contador: No hay



26. ¿Qué políticas fijan para el mercadeo, distribución y venta de los productos?

Propietario. No se fijan políticas las ventas se realizan ofreciendo los productos en las pulperías, mercados, tampoco se tenemos rutas específicas de distribución se planea con un día de anticipación a que municipio se va a ir a vender nuestros productos.

Administrador: No hay políticas.

Contador: No se tienen establecidas políticas.

27. ¿Se tiene la política de emitir estados de cuenta a los clientes en forma periódica? ¿Cada cuánto se realizan?

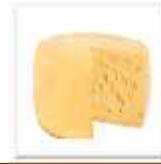
Propietario: No se emiten estado de cuenta, pero cuando las ventas son al crédito se llevan tarjetas auxiliares de cliente donde aparece el saldo de cada uno.

28. ¿Existen políticas establecida para la fijación de límites de créditos? ¿Cuáles son los requisitos?

Propietario: No existen límites de crédito ni requisitos, pero los créditos existentes actualmente no son mayores de C\$2,000.00 (Dos mil córdobas netos).

29. ¿Cuáles son las políticas para la selección y contratación del personal de “Lácteos Arasan”?

Propietario. No existen políticas para contratar personal, los trabajadores son personas conocidas que viven cerca de la empresa “Láctea Arasan” y son recomendadas por trabajadores de la misma empresa.



30. ¿Cómo incentiva a los trabajadores que elaboran en esta empresa?

Propietario: No se incentiva ya que no contamos con suficiente capital y las utilidades son mínimas.

31. ¿Existen políticas acerca de exigencias éticas para la selección de altos directivos?

Propietario. No existe



8.1 ANÁLISIS DE GRUPO.

¿Cuáles son los procesos de operación de la empresa “Lácteos Arasan”?

Las interrogantes planteadas para darle respuesta al primer objetivo corresponden a las posibilidades que tiene la empresa para elaborar, ejecutar y evaluar planes, tomar decisiones y adoptar la administración en base a sus objetivos. En este aspecto, las entrevistas aplicadas arrojaron la siguiente información:

Las preguntas correspondientes a la planificación en la empresa indican que sí es factible la planeación en la empresa, pero de manera informal y aunque la toma de decisiones en cuanto a planeación está centralizada en el propietario, el administrador indica que, si se elaboran metas, objetivos y programas por parte de la administración.

➤ **Organización.**

La dimensión concerniente a la empresa, implica elementos asociados a la estructura, el diseño organizacional, la departamentalización, la formalización de las actividades, la comunicación interna y externa, la tecnología usada y el recurso humano con el que debe contar toda empresa. En tal sentido, los resultados obtenidos son los siguientes.

Se les da a conocer la misión, visión y valores de la empresa a los trabajadores, también afirman que los objetivos y organigramas están definidos pero que no están actualizados, y formalmente definidos los departamentos.



➤ **Dirección**

El proceso de dirección de una empresa, puede resultar una tarea muy compleja, considerando que deben existir líderes, con los conocimientos y la habilidad de mantener satisfechos a los empleados que los siguen. En el caso de la empresa “Lácteos Arasan” la dirección por parte del propietario no ha tenido un gran desempeño, debido a que el evalúa la eficiencia y la eficacia solo en el área productiva.

En relación a los equipos de trabajo reflejaron que, si existe la conformación de estos y que se establecen metas para los mismos, afirmaron gozar de un sentido de compromiso para con sus trabajos esto, posiblemente es lo que ha generado relaciones amistosas entre compañeros de trabajo y una total motivación, a pesar de que no existen personas que supervisen el trabajo constantemente, tomando en cuenta el desempeño y las habilidades que pueda desarrollar el empleado en su ámbito laboral.

➤ **Control.**

Todos los procesos en una entidad, requieren ser controlados por un grupo de individuos que dirijan las actividades hacia el deber ser, haciendo respetar las normas de la empresa e imponiendo patrones a seguir para el correcto funcionamiento de la misma. En el caso de la empresa objeto de estudio, los procesos no son controlados, así mismo, aseguran que no tienen estrategias de control anticipadas a los problemas, aunque existan controles de manera informal, no se evidencian mecanismos de control al momento que se presentan los problemas.



➤ **Costos.**

El control y manejo de los costos, representan la clave para cualquier empresario, en relación a que de estos va a depender el valor del bien o el servicio que presten. En este caso, la empresa “Lácteos Arasan”, dedicada a la producción y comercialización de queso fresco, ahumado, crema, cuajadas, quesillos entre otros, no maneja ningún sistema de control de costos, tal y como se aprecia en las repuestas de los entrevistados donde se obtiene que no poseen mecanismos para determinar los costos de producción, ya que estos son establecidos por el propietario.

¿Qué controles internos implementa la empresa “Lácteos Arasan”?

Con el objetivo de conocer los Controles internos aplicados en la empresa se presentan a continuación los resultados de la investigación. Se determinó lo siguiente:

1. Ambiente de control.

En la empresa tienen implementadas reglas aplicables a la entidad para el desarrollo de una cultura e integridad y valores éticos.

En la empresa existen pocos canales de comunicación adecuados para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que influyan en el cumplimiento de las tareas y metas de la misma, lo que evidencia la indebida comunicación que existe entre el propietario y el resto de los dirigentes, así como con los trabajadores.

La empresa “Lácteos Arasan” presenta dificultades en cuanto a la delegación de responsabilidades puesto que no existen normas ni manual de organización donde agrupen las funciones que han de cumplir los integrantes según la estructura organizacional, así como la responsabilidad asignada a cada tarea.



De igual manera es clara la ausencia de una manual de procedimientos donde se describa claramente la serie de pasos que deben de llevarse a cabo para ejecutar un proceso desde que comienza hasta que termina, cuales son los documentos que servirán como evidencia y la autorización que se requiere para todas las operaciones que se realizan dentro de la empresa.

4. Evaluación de riesgos

No se modifican los pocos controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos, hay carencia de una persona con experiencia profesional encargada para realizar esta actividad, en “Lácteos Arasan” el propietario se encarga de enfrentarse de manera reactiva a los problemas que atacan a la empresa.

Dentro de los riesgos internos se nota una dificultad en el proceso y el manejo de la información contable, la dependencia con otras áreas para la distribución de esta información y la deficiente comunicación entre estas, puesto que el contador llega dos veces por semana a recopilar la información contable.

5. Actividades de control.

Para realizar el análisis de este componente se tuvieron en cuenta elementos claves como la gestión financiera y la gestión administrativa.

➤ Gestión Financiera.

Las funciones del responsable de caja y bancos no se encuentran debidamente delimitadas por lo cual adicionan a las funciones correspondientes a este departamento, otras tareas como son: el manejo de las cuentas de los clientes, documentos por cobrar, elaboración de facturas, aprobación de descuentos devoluciones, obtener estados de cuenta.



El arqueo de los fondos de caja se realiza de manera diaria pero esta tarea es realizada por el mismo responsable de caja. Los faltantes o sobrantes se detectan al momento de realizar este arqueo durante el día donde se hace una triangulación, primero se determina la cantidad de productos vendidos con las tarjetas auxiliares de kardex luego se compara los montos totales de las facturas frente al efectivo total de las ventas. Sin embargo, no se le realizan ajustes para el dinero que sobra o falta.

Con respecto al proceso de venta las funciones de crédito también son realizadas por el propietario y las funciones de cobranza son realizadas por el personal de administración.

Dentro de los documentos utilizados para las ventas se utilizan facturas de contado y crédito sin embargo para la elaboración de dichas facturas no existen procedimientos definidos ni se elaboran al mismo tiempo que las remisiones.

Las operaciones relacionadas con mantenimiento y reparación de activos fijos no requieren de la autorización de altos funcionarios no existen controles para la venta de activos de igual manera la existencia física de los bienes no se tiene correctamente identificada mediante etiquetas.

➤ **Gestión administrativa**

Generalmente la eficacia operativa de una empresa puede ser evaluada por el conjunto de los recursos humanos, materiales y técnicos, que se utilizan en una empresa para generar un bien de producción o un servicio. En “Lácteos Arasan” no se realizan ningún procedimiento porque no se cuenta con un manual de funciones donde se pueda medir la eficiencia de cada trabajador.



➤ **Información y comunicación**

No siempre se les comunica a los trabajadores los cambios en la empresa sobre procesos y responsabilidades, cuando se hace la realiza de manera informal lo que provoca que los trabajadores no obedezcan las orientaciones actualizadas.

➤ **Supervisión y monitoreo**

En la empresa “Lácteos Arasan” no hay presencia de procesos, procedimientos y acciones, continuas, periódicas y/o puntuales, encaminadas a verificar y evaluar la calidad de los Controles Internos en el tiempo, y suministrarle información útil para su perfeccionamiento.

¿Cuáles son las políticas y normativas que se aplican “Lácteos Arasan”?

Para dar repuestas al tercer objetivo planteado se realizaron una serie de preguntas las cuales reflejaron lo siguiente.

Dentro de las normativas que externamente rigen a “Lácteos Arasan” están

Ley 185 Ley del Código del trabajo. El presente código regula las relaciones de trabajo estableciendo los derechos y deberes mínimos de empleadores y trabajadores

Norma sanitaria para el establecimiento de productos lácteos. Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios para instalación y funcionamiento que deberán cumplir las plantas industriales y productores artesanales que procesan productos lácteos y derivados; sin embargo, esta no se tiene reflejada o suministrada a los trabajadores lo que provoca que esto desconozcan con exactitud el contenido de la norma.



No, existen política definidas para la comercialización de los productos lácteos, las ventas se realizan entregando los productos en las pulperías, mercados, restaurantes.

No se emiten estado de cuenta, pero cuando las ventas son al crédito se llevan tarjetas auxiliares de cliente donde aparece el saldo de cada cliente, los créditos existentes no son mayores de C\$2,000.00 (Dos mil córdobas netos).

No existen políticas para contratar personal, los trabajadores son familiares del propietario y personas conocidas que viven cerca de la empresa “Láctea Arasan” y son recomendadas por trabadores de la misma empresa.

No se incentiva a los trabajadores ya que no se cuenta con suficiente capital, y las utilidades son mínimas, sin embargo, gozan de todas sus remuneraciones a la que tienen derecho.

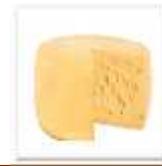


IX. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos del estudio implicó el análisis de los procesos, políticas, así como los componentes del control interno. Estos elementos, son los que ayudaron a describir la situación existente en la empresa objeto de estudio “Lácteos Arasan”, y en base a lo cual se establecen las siguientes conclusiones:

Procesos de operación.

- La planeación de las operaciones dentro de la empresa cuenta con un proceso de toma de decisiones centralizado por el propietario, identificando los problemas, y dándoles solución de manera inmediata e improvisada. La empresa elabora planes de trabajo, aunque no existe formalmente definido un departamento de planificación.
- La mayoría de los empleados conoce la misión, visión, objetivos, valores y el organigrama de la empresa, sin embargo, estos están desactualizados.
- El elemento control no está presente en la mayor parte de los procesos administrativos y productivos, y no se dispone de estrategias, sistemas o mecanismos de control para resolver los problemas después que ocurren.
- En relación a los costos, la empresa no posee modelos para determinar los costos y los precios de los bienes a comercializar, solo lo hacen basándose en un margen de gastos operativos, que es asignado por el propietario a razón de costos actuales, por lo que no existe un sistema de control de costos formal.



Control interno.

- No se maneja información detallada de los movimientos contables de la empresa dado que el contador no permanece en ella.
- No se identifican los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa, analizados como de carácter internos (poca rotación de personal, falta de insumos, materia prima de mala calidad, falta de comunicación, y falta de capacitación al personal) o externos (aumento o disminución de precio de la materia prima y falta de compromiso de proveedores), cuando ellos pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos.
- No existe un sistema de control interno aplicado formalmente a la empresa, sin embargo, si hay presencia de algunos controles tanto financieros como administrativos, pero estos se mantienen desactualizados.

Políticas.

- La empresa no posee políticas a lo interno, como empresa no se logra saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de conflicto con alguno de los agentes que les rodean (proveedores, clientes, trabajadores); sin embargo, hay normativas y leyes por los que externamente son regidos y por las cuales tratan de guiarse.



X. RECOMENDACIONES.

En relación a los procesos de operación administrativos y productivos, controles internos y políticas de “Lácteos Arasan” es preciso definir las recomendaciones, para que la empresa logre los niveles de eficiencia y eficacia, basados en el mejoramiento continuo.

Procesos de operación.

- Aperturar un área de planificación, para que sean diseñados planes más efectivos, de igual manera actualizar los organigramas que reflejan las distintas áreas de la empresa.
- Diseñar un sistema de control de costos el cual incluye el desarrollo de modelos, normas y procedimientos adecuados para suministrar la información relacionada con los costos de producción de la empresa.

Control interno.

- Implementar controles internos financieros adecuados lo que le permitirá a la empresa asegurar que el procesamiento de las operaciones, sus registros, análisis y presentación sean confiables y oportunos; disminuyendo el riesgo de toma de decisiones erróneas.
- Elaborar manuales de funciones y procedimientos donde se definan todas las normas, sistemas, instrucciones las cuales deben de apegarse los trabajadores; estos manuales deben de ser elaborados de manera clara precisa y concreta.
- Identificar los riesgos a nivel de empresa, estos han de identificarse en cada actividad, pues ello ayudara a la evaluación en las unidades empresariales de base, áreas de regulación y control o funciones más



importantes de la empresa, como son ventas, producción, personal, mercadotecnia.

- Realizar la selección del personal teniendo en cuenta los aspectos profesionales, físicos, éticos y morales; lo cual permitirá tener el personal adecuado en el puesto adecuado.

Políticas.

- Elaborar políticas de venta, mercadeo, crédito, selección de personal, y políticas de uso de los activos fijos reflejarlas por escrito, ya sea en manuales, instrucciones o comunicaciones internas y ser difundidas para que los miembros de la empresa las conozcan, entiendan y las puedan acatar y cumplir.



XI. PROPUESTA: SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO A LA EMPRESA “LACTEOS ARASAN”.

11.1. Introducción

El Control Interno es un proceso aplicado por el propietario, gerencia y otros empleados de una empresa, está diseñado para brindar una seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos, por medio de ello la gerencia controla las actividades de la entidad, el mantener un buen sistema de control interno implica comprometimiento de la alta gerencia y sus empleados.

La propuesta consiste en diseñar un Sistema de control interno que permita disminuir los riesgos en base a la implementación de un manual de funciones detallado y consistente, ya que la ineficiencia del control interno en mayor grado se debe a la carencia de conocimientos de los lineamientos, normas y controles a seguir.

Debido a los resultados de la investigación se ha visto la necesidad de implementar un Sistema de control interno q permita mejorar las operaciones de la empresa.

11.2. Justificación.

El desarrollo actual de las empresa productoras de lácteos en el país hace que cada día se necesite de herramientas eficientes, eficaces y efectivas, para controlar su situación financiera, administrativa y de servicios con el fin de alcanzar niveles altos de competitividad y productividad, por esto se necesita de un adecuado control interno que refleje las expectativas internas y externas en el mejoramiento continuo, el realizar un diseño de Control Interno para la empresa “Lácteos Arasan”, permitirá mejorar sus debilidades e incrementar sus fortalezas.



11.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

- Diseñar un sistema de control interno en la empresa “Lácteos Arasan” con la finalidad de que los procesos de operación sean realizados con mayor eficiencia y eficacia

Objetivos Específicos

- Elaborar un manual de funciones a fin de que se establezca las líneas de autoridad y responsabilidad de los empleados.
- Definir las normas de control interno para que sirvan como referencia en materia de control dentro de la empresa.

A continuación, se presentan las siguientes propuestas.

➤ Misión

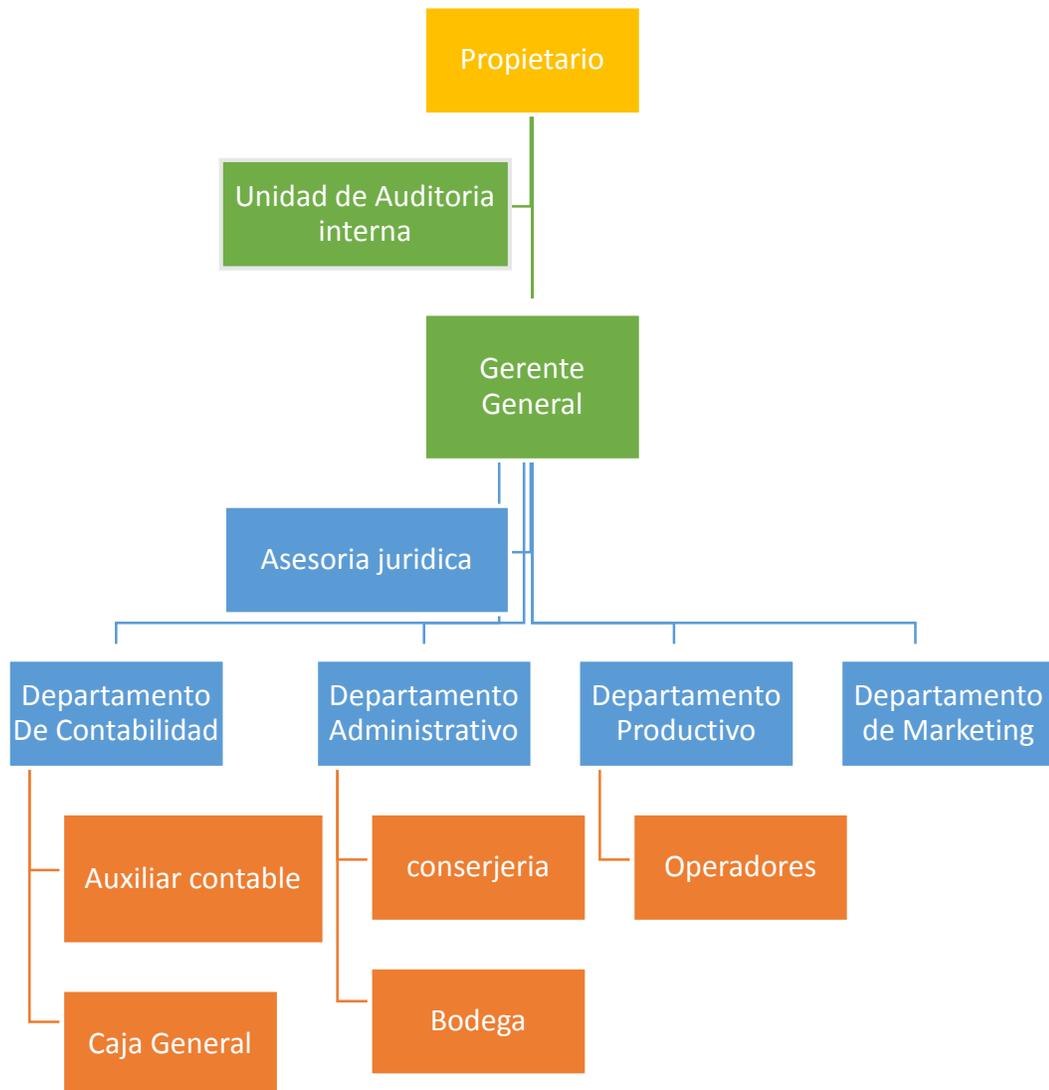
“Lácteos Arasan”, es una empresa que crece día a día, administrando los recursos financieros eficientemente, ofreciendo productos de calidad, servicios ágiles y oportunos, a través de su personal competente y comprometido, logrando obtener rentabilidad efectiva para su propietario, y bienestar a sus trabajadores

➤ Visión

Ser una empresa líder e innovadora consolidada entre las 5 primeras de la región central del país, acercándole las mejores propuestas del mercado en materia de productos alimenticios que se obtienen de la leche, sus nutrientes y derivados, incrementando en 10 veces los activos actuales.



➤ **Propuesta de la Estructura del Organigrama**





➤ Manual de Funciones

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros de la empresa procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno.

Objetivo

Determinar las funciones de cada puesto dentro de los fines de la empresa, donde se describan los puestos y las actividades de cada uno de ellos, funcionando como guía para la asignación de responsabilidades de cada uno de los ocupantes.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

CARGO: Propietario

EMPRESA: “Lácteos Arasan”.

DEPENDEN DE: Nadie

SUPERVISA A: Gerencia

FUNCIONES:

1. Planear, organizar y evaluar periódicamente la eficiencia y productividad del trabajo de la gerencia bajo su responsabilidad.
2. Solicita presupuestos de materias prima para obtener los mejores precios del mercado regional y nacional.
3. Planea, en coordinación con el encargado de mercadotecnia y de producción, la fabricación de productos, procurando satisfacer las demandas.
4. Supervisa y verifica periódicamente en proceso de producción y sugiere modificaciones.
5. Solicita reporte de producción y control de calidad para verificar los estándares de fabricación.



6. Supervisa el departamento de producci3n para que mantengan las normas de calidad en toda la empresa y laboratorio.
7. Recibe, analiza y autoriza las solicitudes de cr3dito de los prospectos y clientes cuidando la recuperaci3n oportuna.
8. Solicita y revisa los reportes financieros y de bancos que recibe de la contabilidad.
9. Realiza las inversiones necesarias para incrementar la rentabilidad de la empresa.
10. Autoriza, de acuerdo a normas, plazos y flujo de efectivo, los pagos a proveedores.
11. Mantiene actualizados los procedimientos de fabricaci3n de los productos.
12. Solicita mensualmente la presencia de los jefes de departamentos para analizar los problemas que presenta la organizaci3n.
13. Planea de acuerdo al crecimiento y necesidades de la empresa, la adquisici3n de maquinaria, equipo, veh3culos y sistemas de computaci3n.
14. Establece los sistemas de reportes por el cual se mantendr3 informado de los trabajos, actividades y resultados de los departamentos bajo su responsabilidad.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

CARGO: Auditor Interno

EMPRESA: “Lácteos Arasan”.

DEPARTAMENTO: Unidad de Auditoria

DEPENDE DE: Propietario

SUPERVISA A: Gerencia, Depto. De contabilidad, administración, producción y marketing

OBJETIVO GENERAL:

Cumplir y hacer cumplir de acuerdo con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGA), El Manual de Auditoria Gubernamental (MAG), El Manual de Auditoría Interna (MAI), las Normas de Auditoria Gubernamental de Nicaragua (NAGUN), las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) y cualquiera otra disposición dictada por la Contraloría General de la República.

FUNCIONES:

1. Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la Unidad.
2. Diseñar y mantener actualizado el Manual de Auditoría Interna.
3. Supervisar la calidad técnica de los exámenes efectuados.
4. Recomendar la adopción de medidas correctivas.
5. Colaborar con la contraloría y con los auditores externos.
6. Preservar calidad técnica y profesional y la del personal a su cargo.
7. Elaborar y presentar oportunamente a la Contraloría General de la República el Plan Anual de Auditoría Interna (Programa de Trabajo) para su aprobación y remitir copia del mismo al propietario para su conocimiento.
8. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, normas técnicas y todas las demás regulaciones de la NAGAS.
9. Otras disposiciones emanadas de la Contraloría General de la República y del propietario relacionadas con su trabajo.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

CARGO: Gerente.

EMPRESA: “Lácteos Arasan”.

DEPARTAMENTO: Gerencia.

DEPENDE DE: Propietario.

SUPERVISA A: Depto. De contabilidad, administración, producción y marketing.

FUNCIONES:

1. Seguimiento a los acuerdos que se toman en reuniones con el propietario.
2. Formular propuestas e iniciativas de trabajo y proyectos para las diferentes áreas sustantivas de la empresa.
3. Dar seguimiento al nivel de implementación de las Normas Técnicas de Control Interno en coordinación con la Unidad de Auditoría Interna, así como a la implementación de recomendaciones de auditoría para casos específicos.
4. Representar y acompañar al propietario en eventos cuando esta lo crea necesario y conveniente.
5. Realizar despachos y reuniones con las Áreas a fin de revisar la marcha de los planes de trabajo, así como analizar los problemas y alternativas de solución.
6. Asistir y coordinar con los responsables de áreas, los planes y metas anuales de cada unidad administrativa.
7. Monitorear y evaluar el cumplimiento de los planes y metas anuales por parte de cada Área.
8. Garantizar la adecuada utilización de los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos y metas propuestas por el propietario.
9. Dar seguimiento a la elaboración y ejecución del presupuesto anual de gastos de la empresa.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

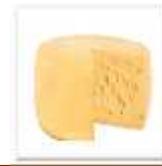
CARGO: Asesor Legal.

EMPRESA: "Lácteos Arasan".

DEPENDE DE: Gerente.

FUNCIONES:

1. Revisión de documentación jurídica de la empresa.
2. Recepción y trámite de legalización de bienes raíces de la empresa.
3. Atención a solicitudes internas de consultas jurídicas.
4. Asistencia a actividades inter-institucionales.
5. Participación en reuniones de la empresa.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

CARGO: Contador.

EMPRESA: “Lácteos Arasan”.

DEPARTAMENTO: Contabilidad.

DEPENDE DE: Gerente.

SUPERVISA A: Auxiliar contable y Caja General.

FUNCIONES:

1. Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades financieras de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad Generalmente Aceptado.
2. Garantizar el cumplimiento de normas y procedimientos contables de control interno en todos los procesos de ingresos y egresos de la empresa.
3. Garantizar información actualizada sobre la disponibilidad financiera, que permita al propietario tomar decisiones oportunas y correctas.
4. Controlar la ejecución presupuestaria que garantice el correcto uso de los recursos financieros de la empresa “Lácteos Arasan”.
5. Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades contables de la entidad.
6. Vigilar la calidad técnica y el funcionamiento del sistema de contabilidad y sugerir la adopción de las medidas correctivas que se estimen necesarias.
7. Elaborar los informes financieros mensuales y trimestrales para ser presentados a los niveles superiores.
8. Efectuar arqueos Diarios y Sorpresivos, Caja General,
9. Supervisar la actualización de los libros de bancos y conciliaciones de las mismas.
10. Supervisar, las obligaciones que tiene la empresa con los proveedores y trabajadores de la empresa.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

CARGO: Auxiliar Contable.

EMPRESA: “Lácteos Arasan”.

DEPARTAMENTO: Contabilidad.

DEPENDE DE: Contador.

SUPERVISA A: Nadie

FUNCIONES:

1. Elaboración informe mensual.
2. Codificación de ingresos por rubro específico y archivo de la misma.
3. Elaborar informes de retenciones en la fuente quincenal y anual.
4. Elaboración de conciliaciones Bancarias.
5. Cumplir con las normas de procedimiento de contabilidad normas técnicas de control interno, leyes del país, relacionada con la empresa.
6. Revisar y actualizar la codificación de activos fijos y los nuevos adquiridos.
7. Llevar el master kardex de materiales de construcción, útiles de oficina, repuestos y accesorios y otros materiales.
8. Elaborar comprobante de diario de salida de bodega.
9. Realizar arqueos sorpresivos y programados a bodega.



DESCRIPCI3N DE FUNCIONES

CARGO: Caja.

EMPRESA: "L3cteos Arasan".

DEPARTAMENTO: Contabilidad.

DEPENDE DE: Contador.

SUPERVISA A: Nadie.

FUNCIONES:

1. Realizar facturas de las ventas.
2. Realizar pagos de salario al personal de la empresa.
3. Entregar los comprobantes de cheques debidamente con sus documentos al 3rea de Contabilidad.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

CARGO: Administrador.

EMPRESA: "Lácteos Arasan".

DEPARTAMENTO: Administración.

DEPENDE DE: Gerente.

SUPERVISA A: conserjería y bodega.

FUNCIONES:

1. Elaborar los Planes y Evaluaciones de la Administración de acuerdo al presupuesto aprobado.
2. Cumplir y hacer cumplir las normas técnicas de control interno, relacionadas a las compras de bienes y servicios.
3. Asegurar la aplicación de los manuales de control interno administrativos de la empresa.
4. Supervisar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y materiales de la empresa.
5. Garantizar y controlar la ejecución del plan de compras, tanto de materiales, suministros y servicios de acuerdo a la normativa de compras aprobada.
6. Diseñar y dar seguimiento a los controles para el uso adecuado de vehículos y equipos.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

CARGO: Bodeguero.

EMPRESA: “Lácteos Arasan”.

DEPARTAMENTO: Administración.

DEPENDE DE: Administrador.

SUPERVISA A: Nadie.

FUNCIONES:

1. Recepcionar los materiales y suministros, revisando que lo adquirido sea igual a lo especificado en la factura.
2. Mantener el registro y control actualizado de las existencias de materiales y suministros a través de las tarjetas de kardex.
3. Entregar los materiales y suministros verificando que las solicitudes cumplan con los requisitos establecidos.
4. Garantizar el orden, limpieza y seguridad física de las instalaciones de la bodega.
5. Garantizar el orden, limpieza y manejo correcto de los materiales y suministros de la bodega bajo su cargo.
6. Llevar un registro y control del uso de los materiales de los proyectos.
7. Garantizar el cumplimiento de las NTCl.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

CARGO: Conserje.

EMPRESA: "Lácteos Arasan".

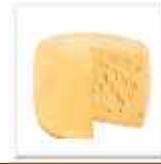
DEPARTAMENTO: Administración.

DEPENDE DE: Administrador.

SUPERVISA A: Nadie.

FUNCIONES:

1. Garantizar la limpieza e higiene en general de la empresa (oficinas, servicios higiénicos, mobiliario, puertas, ventanas, etc.)
2. Apoyar la distribución de correspondencia interna.
3. Apoyar las compras destinadas a las atenciones.
4. Apoyar en las actividades y eventos que efectúan las diferentes áreas de la empresa.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

CARGO: Jefe de Producci3n.

EMPRESA: "L3cteos Arasan".

DEPARTAMENTO: Producci3n.

DEPENDE DE: Gerente.

SUPERVISA A: Operadores y Mantenimiento.

FUNCIONES:

1. Elabora el programa diario de fabricaci3n de productos por l3neas, cuidando tiempos, eficiencia y la disminuci3n de costos.
2. Distribuye oportuna y equitativamente las cargas de trabajo con todo su personal, asesorando si existen dudas o confusi3n en el quehacer.
3. Verificar diariamente que los procesos de fabricaci3n se efect3en de acuerdo a procedimientos y t3cnicas establecidos tanto dentro como fuera de esta 3rea productiva.
4. Soluciona todos los problemas que se presenten durante la fabricaci3n del producto y cuando se requiere, cambia y organiza procesos nuevos seg3n las necesidades de Mercadotecnia o de la Gerencia General.
5. Entrega reporte diario de producci3n a la gerencia General notificando los avances de acuerdo con lo planeado.
6. Solicita las salidas correctas de materia prima y material de empaque del Almac3n requeridos para el cumplimiento de la producci3n diaria y mensual.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

CARGO: Operadores.

EMPRESA: "Lácteos Arasan".

DEPARTAMENTO: Producción.

DEPENDE DE: Jefe de producción.

SUPERVISA A: Nadie.

FUNCIONES:

1. Recepcionar, distribuir y preparar para la venta los productos lácteos, controlando el perfecto estado de conservación y la calidad de estos productos hasta la adquisición por parte del cliente.
2. Debe tener especial precaución respecto a las normas de higiene de los alimentos.
3. Separar y distribuir productos lácteos.
4. Atiende clientes en mesón de ventas.
5. Recepcionar productos desde el proveedor.
6. Lleva desde bodega y presenta los distintos productos
7. Verifica parámetros de conservación de los alimentos: Cadena de frío, higiene, y caducidad del producto.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

CARGO: Jefe de mercadotecnia.

EMPRESA: “Lácteos Arasan”.

DEPARTAMENTO: Marketing.

DEPENDE DE: Gerente.

SUPERVISA A: Nadie.

FUNCIONES:

1. Planea con el propietario y el gerente las metas mensuales de ventas, así como las políticas de ventas, créditos, cobranzas y presupuestos para cada zona.
2. Realiza el análisis de zonas para ampliación de nuevos mercados, cuidando verificar el potencial, la competencia, prospectos, líneas de crédito y el acercamiento a los clientes.
3. Revisa y verifica que los gerentes de ventas cumplan con sus funciones verificando que la atención y el servicio a clientes sea de forma amable y respetuosa.
4. Entrega su plan mensual de producción, basándose en estimaciones de ventas, necesidades de mercado y promociones a la gerencia.
5. Se coordina con el jefe de producción para establecer las prioridades de fabricación de productos, vigilar los volúmenes y evitar errores en la producción.
6. Se desarrollan nuevos productos en coordinación con el gerente de producción y el jefe de planeación y desarrollo de productos.



➤ **NORMAS ADMINISTRATIVAS.**

PLANIFICACIÓN.

Se planificará el uso, conservación y custodia de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para ejecutar las operaciones tendentes a conseguir los objetivos y metas dentro de los plazos, costos y condiciones técnicas previstas. Esta actividad incluye analizar todas las alternativas posibles de modo que se adopte aquella que ofrezca el máximo aprovechamiento de tales recursos.

ORGANIZACIÓN.

Se establecerá un plan de organización que defina claramente la competencia y responsabilidad de cada unidad organizacional y funcionarios, así como los niveles de autoridad y las líneas de mando y comunicación.

UNIDAD DE MANDO.

La unidad de mando exige que cada funcionario y empleado sea administrativamente responsable de sus funciones ante una sola autoridad.

La empresa debe definir claramente y por escrito sus líneas de autoridad, haciéndolas conocer a todo el personal.

DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES.

Se prepararán instrucciones escritas y detalladas que cubran todos los aspectos importantes de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de los funcionarios y empleados que las desempeñan.

Los deberes, autoridad, responsabilidad y relaciones de cada persona en la estructura de la organización, deben estar claramente establecidas por escrito.



La oficina de planificación o la que tenga esas responsabilidades, es responsable del desarrollo de los manuales internos, de su actualización y divulgación en todos los niveles de la entidad.

SEGREGACIÓN DE FUNCIONES.

Se limitará las funciones de los funcionarios y empleados en todos los niveles de la organización, de tal forma que exista separación entre las operaciones de autorización, ejecución, registro y custodia.

La segregación de funciones deberá precisarse en forma clara en los reglamentos orgánicos y funcionales, en las descripciones de cargos y en los manuales de procedimientos de cada entidad.

AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE OPERACIONES.

Se establecerán por escrito, procedimientos de autorización que aseguren el control y registro oportuno de las operaciones administrativas y financieras.

CONTABILIDAD.

Se establecerán adecuados sistemas contables para el registro de las operaciones y el control de la ejecución presupuestaria que incluya catálogo y descripción de cuentas, diseño de registros y formularios, informe financiero, entre otros aspectos.

COMUNICACIONES.

Se establecerán y mantendrán líneas fluidas y recíprocas de comunicación en todos los niveles de la organización.



SELECCIÓN DE PERSONAL.

Para seleccionar al personal se exigirá capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal para desempeñar el cargo.

CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

Se promoverá constante y progresivamente la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los funcionarios y empleados en todos los niveles, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

ASISTENCIA.

Se establecerán reglamentos y procedimientos que permitan el control de asistencia, permanencia en el lugar de trabajo y puntualidad de los funcionarios y empleados.

EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El trabajo de empleados será evaluado permanentemente; su rendimiento deberá ser igual o superior a los niveles mínimos definidos para cada función, tarea o actividad.

➤ NORMAS PARA CONTROLAR LA DOCUMENTACIÓN.

CONTROL Y USO DE FORMULARIOS PRENUMERADOS.

Los formularios que impliquen el manejo o utilización de recursos materiales o financieros, serán numerados al momento de la impresión y su uso se controlará permanentemente.



Se controlarán los comprobantes, formularios y otros documentos que registran transferencias, adquisición, venta o uso de recursos financieros o materiales, incluyendo aquellos que se emitan por medios automatizados.

Los documentos inutilizados por errores o cualquier otra razón, deberán anularse y archivarse el juego completo para mantener su secuencia numérica.

DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO.

Toda operación o transacción financiera o administrativa deber tener la suficiente documentación que respalde y justifique.

ARCHIVO DE DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO.

La documentación escrita e informatizada que respalda las operaciones financieras o administrativas, especialmente los comprobantes de contabilidad, será archivada siguiendo un orden lógico y acceso controlado y protegido. Asimismo, deberá mantenerse durante el tiempo que las disposiciones legales determinen.

NORMAS FINANCIERAS.

EFFECTIVO.

FONDOS DE CAJA CHICA.

No se efectuará desembolsos en efectivo sino para necesidades urgentes de valor reducido y sobre un fondo, previamente establecido formalmente de acuerdo con las necesidades de la empresa.



El fondo de caja chica ser4 administrado mediante reembolsos, de conformidad con los comprobantes que para el efecto se presenten y se utilizar4 6nicamente para pagos urgentes de menor cuantía y no para desembolsos por operaciones regulares.

ARQUEO DE FONDOS.

Todos los fondos de la empresa estar4n sujetos a comprobaciones peri3dicas por medio de arquez sorpresivos.

Se dejar4 constancia escrita y firmada por las personas que participen en los arquez.

Los arquez deben realizarlos empleados independientes del manejo de efectivo.

MANEJO DE CUENTAS BANCARIAS.

Los funcionarios autorizados para representar a la empresa ante el banco, no deber4n ejercer las siguientes funciones:

1. Manejo de ingresos de caja.
2. Manejo de registros principales y auxiliares de contabilidad.
3. Recepci3n o distribuci3n de inventarios, materiales y suministros.

Se reglamentar4 la emisi3n de cheques, debiendo registrarse una o dos firmas, de acuerdo al monto de las operaciones.



CUENTA POR COBRAR.

SISTEMA DE REGISTRO.

Los sistemas de Contabilidad dela empresa, establecerán registros detallados y clasificados por concepto o tipo de valores a cobrar.

CONSTATACIÓN PERIÓDICA.

Se efectuarán constataciones periódicas y sorpresivas de valores a cobrar por lo menos una vez al año, por intermedio de empleados independientes de su custodia, registro contable y del manejo de efectivo.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.

Se realizarán periódicamente análisis y evaluaciones de las cuentas a cobrar por un empleado independiente, estableciéndose la antigüedad de saldos vencidos.

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

SISTEMA DE REGISTRO

Se mantendrán registros de activos fijos, que permitan su correcta clasificación y el control oportuno de su asignación, uso, traslado o descargo.

Los registros detallados, incluirán la siguiente información:

- a. Descripción exacta y completa del bien, ubicación y número de identificación;
- b. Fecha de compra y costo de adquisición;
- c. Depreciación aplicada al período, vida útil estimada, valor en libros y valor residual, cuando sea aplicable;
- d. Monto acumulado por depreciación y valor de libros.



CUSTODIA.

Se determinarán por escrito las personas responsables de la custodia y, mantenimiento de los activos fijos asignados a cada unidad administrativa.

VERIFICACIÓN FÍSICA.

Se efectuará la verificación física de los activos fijos sobre una base periódica o sobre una base de rotación.

La responsabilidad para la toma periódica de los inventarios físicos de activos fijos se delegará a un empleado que no tenga funciones de custodia ni de su registro contable.

CODIFICACIÓN.

Se establecerá una codificación que permita el control de todos los activos fijos de la empresa.

PASIVOS.

SISTEMA DE REGISTRO.

Se establecerán registros detallados que permitan el control y la clasificación de las cuentas del pasivo a corto y largo plazo.

AUTORIZACION.

El empleado facultado por autoridad competente, será el responsable de la autorización de las transacciones y operaciones que originen compromisos y obligaciones.



CONCILIACIONES PERIODICAS.

De manera periódica se efectuarán conciliaciones de los registros auxiliares de las cuentas y documentos por pagar, préstamos y otras obligaciones con el mayor general.

ÍNDICE DE VENCIMIENTOS.

Se establecerá un sistema de información respecto de los vencimientos de las obligaciones, para que sean pagadas en forma oportuna

INGRESOS.

SISTEMA DE REGISTRO.

Se establecerán registros detallados de todos los ingresos, contabilizándolos inmediatamente a su recepción y clasificándolos según su fuente de origen que se obtenga sobre el disponible y sirve de base para la toma de decisiones.

La contabilización debe ser efectuada por una persona independiente del manejo de efectivo a base de la copia o resumen de los recibos emitidos.

FORMULARIOS PRENUMERADOS.

Todos los ingresos estarán respaldados por formularios pre-numerados y contendrán la información necesaria para su identificación, clasificación y control.

Los formularios no utilizados o en blanco, estarán bajo la custodia de un empleado responsable de su correcto manejo.

Se archivarán las copias en orden numérico, incluidas aquellas que por cualquier concepto fueren anuladas, debiendo en este caso, hacer constar el motivo de la anulación.



GASTOS.

SISTEMA DE REGISTRO.

Se establecerá un sistema de registro de gastos, agrupándolos de acuerdo con el clasificador de cuentas más apropiado, o de acuerdo a otro criterio aplicable a la entidad.

DOCUMENTO DE RESPALDO.

Todo desembolso por gasto requerirá de los soportes respectivos, los que deberán reunir la información necesaria, a fin de permitir su registro correcto y comprobación posterior.

AUTORIZACIÓN.

Todo gasto estará sujeto a la verificación de su propiedad, legalidad, veracidad y conformidad con los programas y presupuesto, previamente a su autorización por funcionario competente.



XII. Bibliografía.

- Aguirre, J. M., & Fernandez, A. (2005). *Auditoria de Control Interno, Nueva Edición*. Madrid, España.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoria Un enfoque integral Decima primera edicion*. Mexico: PEARSON EDUCATIVO.
- Catacora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables*. venezuela: Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Cordovés, G. (2000). *Control Interno*. Chile.
- Coulter, M., & Stephen, R. (2010). *Administración Decima Edición*. Mexico: pearson educacion .
- koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL. Decima cuarta edicion*. Mexico: Mc Graw Hil EDUCACION.
- Maldonado, M. K. (1992). *Control interno para Administrativos Principantes. Primera Edicion*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración octava edición*. México: Pearson Educación.
- Tawfik, I., & Chauvel, M. A. (1995). *Administración de la producción*. México: IMP Y EDITORA LATINO AMERICANA S.A DE C.V.



12.1. Web Grafía.

Alcaldía Municipal de San Francisco de Cuapa. (2012). *CARACTERIZACION MUNICIPAL.*

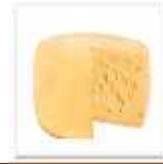
Aragon, R. (5 de abril de 2015). (G. Amador, Entrevistador)

Castillo, J. A. (22 de Septiembre de 2015). *Políticas Administrativa.* Obtenido de <http://www.monografia.com/trabajos102/politicas-administración>

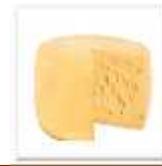
EL NUEVO DIARIO. (29 de enero de 2014). Tenemos un mercado directo hacia la comunidad.

Normas de Control Interno. (11 de 2009). Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com>

Proyecto Gestion Humana. (2014). *Normas Internas y Externas.*



XIII. Anexos



UNIDAD DE POBLACI3N

DESCRIPCI3N	N3MERO
Propietario	1
Administrador	1
Contador	1
Cajera	1
operadores	4
Mantenimiento	2
TOTAL	10

Fuente: Empresa Lácteos Arasan

Elaborado por: Gladys Amador



UNIDAD DE MUESTRA

DESCRIPCIÓN	NÚMERO
Gerente propietario	1
Administrador	1
Contador	1
TOTAL	3

Fuente: Empresa Lácteos Arasan

Elaborado por: Gladys Amador



ENTREVISTA.

Estimado Sr (a) la siguiente entrevista se está realizando con el objetivo de determinar **el sistema de control interno aplicado en la empresa “Lácteos Arasan” en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa**, hacemos de su conocimiento que sus respuestas serán de carácter confidencial y se utilizara únicamente para satisfacer el propósito de esta investigación.

Nombre del entrevistado: _____.

Cargo que desempeña: _____.

Proceso de operación.

5. ¿Cuáles son los procesos administrativos que se realizan en la empresa “Lácteos Arasan”?
6. ¿Qué tipo de planes realizan para sus operaciones?
7. Se plantean objetivos para el desempeño administrativo de la organización.
8. ¿Cómo está estructurada actualmente la empresa?
9. ¿De qué manera supervisan las actividades administrativas?
10. ¿Planifican y dan a conocer las actividades que afectan el proceso productivo?
11. ¿Tienen estructurado un flujo de las actividades que incluye en el proceso productivo de lácteos Arasan?
12. ¿Cuáles son los componentes de los costos que se incorporan en el proceso de productivo?



Control interno.

13. ¿Existen controles financieros para garantizar la validez de los registros de las operaciones?
14. ¿Existen normas, manual de funciones o reglamento interno para realizar las actividades?
15. ¿Qué documento utiliza la empresa para el registro adecuado de las ventas y cobranza de los productos?
16. ¿Las ventas son respaldadas con documentos soportes cuando la distribuyen fuera de la planta procesadora?
17. ¿De qué manera se detectan faltantes o sobrantes de bienes materiales en la empresa “Lácteos Arasan”?
18. ¿De qué manera se realiza los ajustes del efectivo en caja cuando existen faltantes o sobrantes?
19. ¿Existen controles para los activos fijos?
20. ¿Qué procedimiento administrativo se establecen en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección?
21. ¿De qué manera se analizan las operaciones financieras, administrativas proyectadas?
22. ¿Quién toma decisiones de la información financiera de “Lácteos Arasan”?
23. ¿Hay una persona encargada para evaluar los riesgos y darles seguimiento a las actividades dentro de Lácteos Arasan?



24. ¿Qué procedimiento establece la empresa para controlar todo el proceso operativo?
25. ¿Se ha realizado alguna auditoria externa o interna que permita detectar las debilidades de control interno y de esta manera reducirlos?
26. ¿Considera que los controles internos son un criterio importante para el desarrollo de la empresa?
27. ¿Cuenta la empresa con mecanismos que permitan difundir a los trabajadores los valores éticos de la empresa?

Políticas y normativas impuestas externamente e internamente.

28. ¿Qué leyes y normativas impuestas externamente rigen a esta empresa procesadora de lácteos?
29. ¿Qué políticas aplican para la comercialización de los productos lácteos?
30. ¿Existen normas establecidas para los activos fijos utilizados en el proceso de producción de los lácteos?
31. ¿Qué políticas fijan para el mercadeo, distribución y venta de los productos?
32. ¿Se tiene la política de emitir estados de cuenta a los clientes en forma periódica? ¿Cada cuánto se realizan?
33. ¿Existen políticas establecida para la fijación de límites de créditos?
¿Cuáles son los requisitos?
34. ¿Cuáles son las políticas para la selección y contratación del personal de “Lácteos Arasan”?
35. ¿Cómo incentiva a los trabajadores que elaboran en esta empresa?
36. ¿Existen políticas acerca de exigencias éticas para la selección de altos directivos?



Instrumento Validado

Anexo 04

 *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*
UNAN-FAREM-Chontalés 

ENTREVISTA.

Estimado Sr (a) la siguiente entrevista se está realizando con el objetivo de determinar el sistema de control interno aplicado en la empresa "Lácteos ARASAN" en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa, hacemos de su conocimiento que sus respuestas serán de carácter confidencial y se utilizara únicamente para satisfacer el propósito de esta investigación.

Agradecemos su Valioso apoyo y colaboración.

Nombre del entrevistado: _____

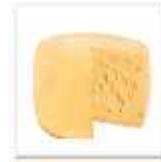
Cargo que desempeña: _____

4 Proceso de operación.

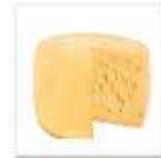
1. ¿Cuáles son los procesos administrativos que se realizan en la empresa "Lácteos ARASAN"?
2. ¿Qué tipo de planes realizan para sus operaciones?
3. Se plantean objetivos para el desempeño administrativo de la organización.
4. ¿Cómo está estructurada actualmente la empresa?
5. ¿De qué manera supervisan las actividades administrativas?
6. ¿Cómo es el proceso productivo de Lácteos ARASAN?
7. ¿Tienen estructuradas las actividades que incluye la producción de lácteos?
8. ¿Cuáles son los componentes de los costos que se incorporan en el proceso de producción?

4 Control interno.

9. ¿Existen controles financieros (Contables) para garantizar la validez de los registros de las operaciones?



10. ¿Existen normas, manual de funciones o reglamento interno para realizar las actividades de manera idónea?
11. ¿Qué documento utilizan para el registro adecuado de las ventas y cobranza de los productos?
12. ¿Las ventas son respaldadas con documentos soportes cuando la distribuyen fuera de la planta procesadora?
13. ¿De qué manera se detectan faltantes o sobrantes de bienes materiales en la empresa "Lácteos Arasan"?
14. ¿De qué manera se realiza los ajustes correspondientes para los tipos de faltantes y como contabilizan estos?
15. ¿Existen controles para los activos fijos?
16. ¿Qué procedimiento administrativo se establecen en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección?
17. ¿De qué manera se analizan las operaciones financieras, administrativas proyectadas?
18. ¿Quien toma decisiones de la información financiera de la "Lácteos Arasan"?
19. ¿Hay una persona encargada para evaluar los riesgos y darle seguimiento a las actividades dentro de Lácteos Arasan?
20. ¿Qué procedimiento establece la empresa para controlar todo el proceso operativo?
21. ¿Se ha realizado algún estudio técnico que permita detectar las debilidades de control interno y de esta manera reducirlos?



22. ¿Considera que los controles internos son un criterio importante para el desarrollo de la empresa?

23. Cuenta la empresa con mecanismos que permitan difundir a terceros los estándares éticos de la entidad?

4 Leyes impuestas externamente e internamente.

24. ¿Qué leyes y normativas impuestas externamente rigen a esta empresa procesadora de lácteos?

25. ¿Qué políticas aplican para la comercialización de los productos lácteos?

26. ¿Existen políticas establecidas para los activos fijos utilizados en el proceso de producción de los lácteos?

27. ¿Qué políticas fijan para el mercadeo, distribución y venta de los productos?

28. ¿Se tiene la política de emitir estados de cuenta a los clientes en forma periódica? ¿Cada cuánto se realizan?

29. ¿Existen políticas establecida^s para la fijación de límites de créditos? ¿Cuáles son los requisitos?

30. ¿Cuáles son las políticas para la selección y contratación del personal de Lácteos Arasan?

31. ¿Cómo incentiva a los trabajadores que elaboran en esta empresa?

32. Existen políticas acerca de exigencias éticas para la selección de altos directivos?

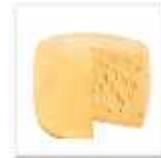
Nombre del validador: Jose Roberto Ramirez Galvez

Nivel Académico: MSc.

Cargo que desempeña: Director, Opto CCEE.

Firma: R Ramirez G.





Escobedo

Proprietario

Estimado Sr (a) la siguiente entrevista se está realizando con el objetivo de determinar el sistema de control interno aplicado en la empresa "Lácteos ARASAN" en la Comarca Llano Grande, Municipio de San Francisco de Cuapa, hacemos de su conocimiento que sus respuestas serán de carácter confidencial y se utilizara únicamente para satisfacer el propósito de esta investigación.

Documento formal

Nombre del entrevistado: _____

Cargo que desempeña: _____

↓ **Proceso de operación.**

1. ¿Cuáles son los procesos administrativos que se realizan en la empresa "Lácteos ARASAN"?
2. ¿Qué tipo de planes realizan para sus operaciones?
3. Se plantean objetivos para el desempeño administrativo de la organización.
4. ¿Cómo está estructurada actualmente la empresa?
5. ¿De qué manera supervisan las actividades administrativas?
6. ¿Cómo es el proceso productivo de Lácteos ARASAN?
Planifican y dan a conocer las actividades que afectan en el proceso de producción
7. ¿Tienen estructuradas las actividades que incluye la producción de lácteos?
un flujo de
8. ¿Cuáles son los componentes de los costos que se incorporan en el proceso de producción?
los costos

← *Formado NO*

↓ **Control interno.**

9. ¿Existen controles financieros (Contables) para garantizar la validez de los registros de las operaciones?



10. ¿Existen normas, manual de funciones o reglamento interno para realizar las actividades de manera idónea?

11. ¿Qué documento utilizan para el registro adecuado de las ventas y cobranza de los productos?

12. ¿Las ventas son respaldadas con documentos soportes cuando la distribuyen fuera de la planta procesadora?

13. ¿De qué manera se detectan faltantes o sobrantes de bienes materiales en la empresa "Lácteos Arasan"?

14. ¿De qué manera se realiza los ajustes correspondientes para los tipos de faltantes y como contabilizan estos?

15. ¿Existen controles para los activos fijos?

16. ¿Qué procedimiento administrativo se establecen en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección?

17. ¿De qué manera se analizan las operaciones financieras, administrativas proyectadas?

18. ¿Quien toma decisiones de la información financiera de la "Lácteos Arasan"?

19. ¿Hay una persona encargada para evaluar los riesgos y darle seguimiento a las actividades dentro de Lácteos Arasan?

20. ¿Qué procedimiento establece la empresa para controlar todo el proceso operativo?

21. ¿Se ha realizado algún estudio técnico que permita detectar las debilidades de control interno y de esta manera reducirlos?

la Empresa

del Efectivo en caja cuando existen faltantes o sobrantes

Contables

Auditoria Externa - Interna



22. ¿Considera que los controles internos son un criterio importante para el desarrollo de la empresa?

23. Cuenta la empresa con mecanismos que permitan difundir a terceros los estándares éticos de la entidad?

24. ↓ Leyes impuestas externamente e internamente. ¿Qué leyes y normativas impuestas externamente rigen a esta empresa procesadora de lácteos?

25. ¿Qué políticas aplican para la comercialización de los productos lácteos?

26. ¿Existen políticas establecidas para los activos fijos utilizados en el proceso de producción de los lácteos?

27. ¿Qué políticas fijan para el mercadeo, distribución y venta de los productos?

28. ¿Se tiene la política de emitir estados de cuenta a los clientes en forma periódica? ¿Cada cuánto se realizan?

29. ¿Existen políticas establecida para la fijación de límites de créditos? ¿Cuáles son los requisitos?

30. ¿Cuáles son las políticas para la selección y contratación del personal de Lácteos Arasan?

31. ¿Cómo incentiva a los trabajadores que elaboran en esta empresa?

32. Existen políticas acerca de exigencias éticas para la selección de altos directivos?

Nombre del validador: _____

Nivel Académico: _____

Cargo que desempeña: _____

Firma: _____