



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Gestión del proceso administrativo para el análisis del control interno de los colaboradores de la panadería ‘‘Cajina’’ en el municipio de Estelí, I semestre del 2019

Tesis para optar

Al grado de

Licenciado en Administración de Empresas

Autores

Laritza Massiel Gutiérrez Hernández

Edickson Morán López

Izayra María Castillo Pérez

Tutores

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez

Estelí, 13 febrero del 2020



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea N° 1 Empresas familiares

TEMA

Cultura empresarial familiar

SUBTEMA

Gestión de calidad

TEMA DELIMITADO

Gestión del proceso administrativo para el análisis del control interno de la panadería
“Cajina” en el municipio de Estelí, I semestre del 2019

DEDICATORIA

A Dios por habernos dado la oportunidad de haber compartido esta experiencia fundamental que nos permite crecer profesionalmente.

A nuestros tutores por compartir con nosotros sus conocimientos y estrategias que nos permitieron superar los límites y las barreras presentes en la etapa académica.

También a nuestros padres por el compromiso innegable en el transcurso de esta etapa donde el apoyo es fundamental como un aliciente extra que motive nuestro propio empeño y dedicación para culminar con éxito nuestra meta intelectual.

AGRADECIMIENTO

En este trabajo de investigación agradecemos enormemente a Dios, por brindarnos sabiduría en nuestra preparación como estudiantes y permitirnos llegar hasta estos términos de auto superación y desarrollo más amplio de nuestra capacidad de amar, así también de manera especial a nuestros padres por su constante motivación, entrega y sacrificios que fueron fundamentales para nuestra continuidad de los estudios superiores.

Así mismo el profundo agradecimiento a todos los docentes quienes durante vuestra trayectoria intelectual, entregaron sus conocimientos en el aula de clase y contribuyeron significativamente a vuestra formación competente.

De igual manera a nuestros tutores:

MSc. Alberto Sevilla Rizo

MSc. Flor idalia Lanuza

Por su asesoría, esfuerzo, empeño y de dedicación en el arte de enseñar como maestros y por el interés notable de su parte de prepararnos como futuros profesionales.

Y a la Facultad Regional Multidisciplinaria, institución que nos abrió sus puertas de manera extraordinaria, destacándose intensamente en el que hacer educativo.

VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hacemos constar que: **Gutiérrez Hernández Laritza Massiel, Morán López Edickson** y **Castillo Pérez Izayra María**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **“Gestión del proceso administrativo para el análisis del control interno de la panadería “Cajina” en el municipio de Estelí, I semestre del 2019”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, consideramos que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a la gestión del proceso administrativo para el análisis del control interno de la panadería “Cajina” en el municipio de Estelí. Asimismo, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoramos que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los trece días del mes de febrero del 2020.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez
Docente FAREM – Estelí

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo
Docente FAREM-Estelí

Índice de contenido

I. Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Pregunta problema	7
1.4 Justificación	8
II. Objetivos	9
2.1 Objetivo general	9
2.2 Objetivos específicos	9
III. Marco teórico.....	10
3.1 Proceso administrativo.....	10
3.1.1 Gestión administrativa	12
3.1.2 Pasos para el proceso administrativo y de control.....	13
3.1.3 Limitantes en el proceso administrativo para el control interno	13
3.1.4 Características del proceso administrativo.....	14
3.1.5 Importancia del proceso administrativo.....	14
3.1.6 Elementos claves para la administración y etapa de control.....	15
3.1.7 Ventajas de la gestión administrativa y de control interno.....	15
3.1.8 El proceso administrativo de control y sus aplicaciones	16
3.1.9 Áreas funcionales	16
3.1.10 Administración general.....	17
3.1.11 Niveles jerárquicos.....	17
3.1.12 Responsabilidad para el proceso administrativo.....	18
3.2 Control interno.....	19
3.2.1 Concepto de control interno.....	19
3.2.2 Características del control interno	19
3.2.3 Importancia del control interno	20
3.2.4 Principios del control interno.....	20
3.2.5 Elementos del control interno	21
3.2.6 Ambiente de control	22
3.2.7 Procedimientos de control.....	22
3.2.8 Ventajas del control interno	22
3.2.9 Limitaciones inherentes al control interno	23

3.2.10 Responsabilidades del control interno	23
3.3 Estrategias en la gestión administrativa y de control	24
3.3.1 Concepto.....	24
3.3.2 Importancia	24
3.3.3 Tipos de estrategias.....	25
3.3.4 FODA.....	25
3.4 Empresas familiares	26
3.4.1 Concepto.....	26
3.4.2 Definición de panadería.....	26
3.4.3 Historia del sector de panadero	27
3.4.4 Elementos representativos de los negocios familiares.	28
IV. Hipótesis.....	29
4.1 Operacionalización de los objetivos.....	30
V. Diseño metodológico.....	35
5.1 Tipo de Investigación	35
5.2 Universo	36
5.2.1 Población y muestra.....	36
5.2.2 Tipo de muestreo.....	36
5.2.3 Criterio de selección de la muestra	37
5.3 Métodos y técnicas de recolección de datos.....	37
VI. Resultados.....	39
VII. Conclusiones	58
VIII. Recomendaciones.....	59
IX. Bibliografía	60
X. Anexos.....	64

I. Introducción

La gestión del proceso administrativo para el análisis del control interno permite a los empresarios mejorar sus funciones diarias tanto en macroempresas como en microempresas; de manera que esto sirve para la renovación y especialización buscando perfección en los sistemas avanzados tecnológicos e innovando con respecto a la maquinaria y equipo utilizados.

Para llevar a cabo este estudio, el trabajo se ha estructurado en capítulos. El primero consta de un marco teórico con conceptos que permiten comprender este tema. Describiendo información sobre la gestión del proceso administrativo, situación actual y descripción del problema para observar las actividades y procedimientos utilizados.

Considerablemente durante la última y primera década de los siglos XX y XXI respectivamente los negocios nacionales tienen el propósito de proveer servicios especializados.

Las empresas familiares son una figura empresarial dominante en la economía de los países. Se citan números y porcentajes de participación en el Producto Interno Bruto (PIB). En Estelí las panaderías son negocios locales más tradicionales y populares ya que los productos que se encuentran son de gran variedad y pueden estar entre los más accesibles del mercado.

La hipótesis central trata que a mayor gestión administrativa mejora el análisis del control interno de la panadería, así como también su objetivo general es determinar la gestión del proceso administrativo para el análisis de control interno de la panadería Cajina en el municipio de Estelí en el entorno competitivo en el cual se encuentra sumergida.

1.1 Antecedentes

Se realizó una serie de indagaciones en los sitios web y la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM- Estelí) encontrándose algunas investigaciones relacionadas con la Gestión del proceso administrativo para análisis del control interno de la panadería “Cajina” en el municipio de Estelí, I semestre de 2019, en las que destacan:

En los sitios web se encontró una primera tesis con el tema de “Diseño de un modelo de control interno de la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turístico del hotel La Cocotera” que permitirá el mejoramiento de la información financiera. Fue elaborada por Posso y Barrios en la Universidad de Cartagena (2014).

Los autores concluyeron que el control interno es una herramienta importante para realizar en forma efectiva la administración de las empresas así mismo que el control interno como tal no es un remedio infalible a las eventuales anomalías que puedan surgir en el desarrollo normal de los negocios pero que si brinda la posibilidad de mitigar y aliviar los traumas que se podrían presentar. Si bien es cierto que ningún control interno por más detallado y estructurado que sea puede por sí solo garantizar el cumplimiento de sus objetivos. (Posso & Barrios, 2014).

Una segunda tesis que aborda el “Sistema de control interno con base al enfoque Coso para la alcaldía municipal de San Sebastián, departamento de San Vicente, El Salvador en el año 2010”, realizada por: Guerrero, Portillo & Zometa en mayo del año 2011.

Los autores concluyeron que las alcaldías forman un papel importante de cada municipio puesto que generan beneficios a la comunidad, por ello se considera importante aportar una herramienta que sirva de apoyo a la máxima autoridad de la institución, a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia por ello se presenta una intervención esquematizada y programación de las actividades

que permitieron el desarrollo de la propuesta. (Guerrero, Portillo Duran, & Zometa, 2011).

A nivel nacional se encontraron las siguientes tesis:

La primera tesis aborda la "Evaluación del control interno y su incidencia en la gestión de la Alcaldía municipal de San Rafael del Norte, departamento de Jinotega en el año 2016". Fue elaborada por Rizo (2017) obteniendo resultados que indican que a pesar que en la municipalidad se cumple con la mayor parte de controles establecidos en el Manual de Organizaciones y Funciones carecen de un manual de control interno municipal equivalente a manual de procedimientos administrativos y el código de conducta, así como la puesta en práctica de los valores éticos en referencia al cambio de actitud. Así mismo se recomienda la creación de diferentes comités dentro de la institución que permitan un mejor desempeño en las actividades de la misma.

Una segunda tesis responde al tema de "Efectividad de los procedimientos de Control Interno que se aplican en las áreas de administración y contabilidad de la empresa agrícola Jacinto López S.A del municipio de Jinotega durante el año 2014". Concluyendo que la empresa no lleva un buen control en los procedimientos internos que en esta se realizan, por ejemplo, las compras que se realizan se llevan a cabo hasta que el producto se va a utilizar, falta de segregación de funciones, no existe control en las entradas y salidas de personal entre otros.

A su vez se identifica dificultades en el control interno que se realiza en la empresa sobre el control de inventario y tarjetas Kardex, los estados financieros se entregan cada mes, añadido a la usencia de auxiliares de control. (Arceda, 2015).

De manera local se encuentra en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria Farem-Estelí los trabajos siguientes:

Proceso de administración, producción y comercialización de la panadería Figueroa en el municipio de Estelí, en el segundo semestre del 2013” donde se concluye seguir con el enfoque que posee de atención al cliente, el cual se puede reforzar con políticas crediticias y de motivación adecuada hacia los clientes además implementar la misión, visión y valores para darle un mayor valor corporativo. (Ortiz, Gutiérrez, & Zeledón, 2013).

Posteriormente un segundo trabajo sobre “Proceso de producción, comercialización y administrativo de la empresa familiar Panadería Mery Lanuza en la ciudad de Estelí en 2011. Elaborada por Trujillo Martínez & Herrera Briones (2012) concluyendo que la propietaria debe realizar registros contables para llevar un control de todas las transacciones que se efectúan y comprobar como esta económicamente la empresa. A partir de los estudios realizados se determinó que estos abordan los temas sobre control interno, comercialización y proceso administrativo, efectividad de los procedimientos de control interno que se aplican en las áreas de administración y contabilidad.

Por cuanto, las tesis antes mencionadas abordan únicamente la gestión administrativa y procesos de producción; no obstante, la presente investigación consistirá en gestión del proceso administrativo para análisis del control interno de la panadería “Cajina” en el municipio de Estelí, I semestre del 2019.

1.2 Planteamiento del problema

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

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

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

Cabe señalar, los canales de distribución que en esta panadería se utilizan para la distribución y comercialización de los productos que esta brinda han mostrado mala eficiencia, lo cual afecta directamente las ventas por qué no se distribuyen los productos en su totalidad, no se tienen las rutas necesarias para comercializar mejor el producto y por lo cual se restringe la buena expansión de este.

Panadería Cajina muestra también en su deficiente administración un bajo salario en la mano de obra y siendo esta un elemento de gran importancia para obtener productos de buena calidad. Los trabajadores no se empeñan en elaborar los productos debido a

que no reciben un buen salario y esto desencadena en que la panadería obtenga una mala producción.

Otra limitante, que se puede observar es que panadería Cajina no invierte en publicidad de su producto para darlo a conocer a los clientes potenciales para que adquieran el producto.

De continuar con esta situación panadería Cajina su futuro podría verse comprometido, seguirá obteniendo malas ventas de sus productos y distribuyendo productos de mala calidad acarreando serios problemas económicos y administrativos.

Debido a la situación antes planteada el presente trabajo tendrá como clave realizar la evaluación del proceso administrativo de la panadería Cajina, de esta forma poder elaborar conclusiones y obtener posibles medidas para adquirir una mejor administración y control interno dentro del negocio

1.3 Pregunta problema

¿Cómo se da la Gestión del proceso administrativo para el análisis del control interno de la panadería “Cajina” en el municipio de Estelí, I semestre del 2019?

Sistematización del problema

- ¿Cómo funciona el proceso administrativo de la panadería Cajina?
- ¿Cómo se da el control interno utilizado en la panadería Cajina?
- ¿Cómo incide el proceso administrativo utilizado en la panadería Cajina en el control interno de la misma?
- ¿Qué controles internos se deben proponer para que contribuya en su proceso administrativo la panadería Cajina?

1.4 Justificación

La presente investigación surge por la necesidad de estudio de controles gerenciales que pueden ayudar a los negocios principalmente en esta panadería que facilite detectar problemas de inmediato con el propósito de conocer el comportamiento del personal interno del negocio, así como también estrategias empleadas de prevención adoptadas por panadería Cajina con el único objetivo de mejorar las áreas laborales desde la gerencia hasta llegar a cada miembro del personal que labora.

La investigación busca proporcionar información que será útil puesto que mejora el conocimiento sobre gestión administrativa y de control sobre el alcance del problema y las formas de prevenirlo.

Dicho trabajo es conveniente para afianzar un mayor interés en actividades como auditorías, adiestramiento de personal y controles de calidad y que puedan implementarlos dentro de su empresa permitiendo un desarrollo económico generando con él mayores niveles de ventas, ingresos y rentabilidad.

Este trabajo tiene la utilidad metodológica ya que podrán realizarse futuras investigaciones que utilicen metodologías compatibles, de manera que posibilitarán análisis conjuntos. La investigación es viable, pues se dispone de los recursos necesarios para llevarse a cabo.

A su vez este estudio aporta información para organismos o empresas interesadas en apoyar este sector, puesto que brindará una gran información que ayude a dirigir de la mejor manera posible los negocios.

II. Objetivos

2.1 Objetivo general

Determinar la Gestión del proceso administrativo para el análisis del control interno de la panadería “Cajina” en el municipio de Estelí, I semestre del 2019

2.2 Objetivos específicos

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

III. Marco teórico

En esta investigación se han determinado cuatro ejes teóricos:

- 1) Proceso Administrativo
- 2) Control Interno
- 3) Estrategias
- 4) Empresas Familiares

3.1 Proceso Administrativo

Molina (2014) establece que el proceso administrativo es el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de Recursos Humanos.

Proceso administrativo según (Chávez & Montaña Serrano, 2007) son:

- **Planeación:** es la fase donde se determina básicamente los objetivos, programas, políticas y procedimientos, es decir, hacia donde va nuestro negocio, haciendo interrogantes (cómo, cuándo, dónde).

Se da la necesidad de planeación para:

- Obligar a pensar en el futuro
 - Para pensar en forma coordinada
 - Para evitar riesgos y pérdidas
-
- **Organización:** es la etapa donde se fijan las responsabilidades y autoridades entre las personas; se elabora un manual de organización que es una herramienta que nos da a conocer que debe hacer cada persona u organismo describiendo deberes y obligaciones para cada individuo.

- **Dirección:** esta fase está determinada por la persona encargada para dar órdenes e instrucciones, eligiendo y tomando en cuenta las cualidades de las personas que laboran en la empresa.
- **Coordinación:** debe existir una estrecha armonía entre los funcionarios de la empresa y las personas subordinadas para evitar obstáculos que interrumpan su progreso.
- **Control:** este proceso contribuye en verificar los resultados obtenidos, es decir, si son iguales a los objetivos propuestos.

Según Taylor (2013) afirma que no existen países desarrollados y países subdesarrollados, sino países administrados efectivamente y que lo mismo pasa con las organizaciones.

De lo anterior se explica como un proceso en el cual se debe conseguir que las personas hagan las cosas con eficiencia y eficacia y así se puedan obtener los mejores resultados posibles.

Según Fayol (2007) afirma que la administración es la ciencia social que tiene por objeto de estudio las organizaciones y que es una técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos con el fin de obtener el máximo beneficio posible, que involucra la superación y coordinación de actividades de manera que estas se lleven a cabo eficientemente.

La administración es la fase dinámica en donde se evalúa y se mide la ejecución de los planes, también donde se detecta y se prevén desviaciones para establecer las medidas correctivas. Significa juntar la gestión administrativa con el control; y decir como se hizo. (Sevilla, 2019).

Según Taylor (2013) afirma que la administración es la organización del trabajo en que se llevan los procesos de planeación, de ejecución y de control para la puesta en marcha con los medios necesarios.

Lo anterior se explica (la administración) como un medio para conseguir que las cosas lleven sus diferentes procesos de la mejor manera, al menor costo.

En consecuencia, la gestión de la administración debe estar dirigida a la revisión completa de todas las actividades de organización, coordinación, dirección y control tanto con las personas idóneas y los recursos disponibles.

3.1.1 Gestión administrativa

Las organizaciones llevan varios años interesadas en responder las demandas de globalización que los mercados representan, es así que buscan nuevos métodos o herramientas que les presenten ventajas respecto a sus competidores, estos temas se encuentran relacionados con la gestión del conocimiento.

Aunque algunas organizaciones solo les interesen la gestión de su filosofía, las demás realizan una capacitación completa y solamente algunas transitan de la teoría a la práctica.

El entorno actual y global se encuentra en un nivel altamente competitivo y aquellas empresas que buscan sumergirse en este entorno lo realizan mediante grandes objetivos, la única manera de lograrlo es la adaptación a la globalización, así como los avances tecnológicos entre múltiples actividades y tendencias.

Sin excluir el ambiente externo de la organización, la gestión le agrega un valor inmediato superior al ambiente interno.

3.1.2 Pasos para el proceso administrativo y de control

Según Sevilla (2019):

Señalar niveles medios de cumplimiento, es decir establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, en el caso de los vendedores se les asigna cuotas mensuales de venta.

Verificar el desempeño a trabajadores en intervalos (días, semana, mes), es decir, verificar el cumplimiento de trabajo en sus tareas asignadas para cada área.

Determinar si existe una variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos; es decir visualizar cualquier problema que pueda suceder.

Tomar medidas correctivas como entrenamiento o mayor instrucción; de no existir variaciones entonces continuar con las actividades propuestas.

3.1.3 Limitantes en el proceso administrativo para el control interno

Según Guerrero, Portillo Duran, & Zometa (2011) uno de los aspectos implícitos en la definición de actividades administrativas y de control son:

La segregación de funciones; es decir definir cada puesto y seleccionar de forma correcta el personal requerido ya que el error humano deja malos entendidos y descuidos lo que permite errores en cumplir sus tareas correspondientes.

Mejorar la confiabilidad de la información financiera y de los recursos disponibles. Dicho de otra manera, la información financiera debe generar exactitud completa y oportuna de las operaciones productivas.

La dirección debe ser centralizada y requerida para lograr un mejor control, esto aporta mayor seguridad razonable en la consecución de objetivos.

3.1.4 Características del proceso administrativo

Para Rivera (2011) las características del proceso administrativo son:

Universalidad: se refiere a su carácter social, pues donde exista un grupo de individuos en busca de un objetivo (independiente de su naturaleza) debe existir una coordinación de recursos.

Especificidad: aunque la administración esté integrada por otras ciencias complementarias su esencia es única.

Unidad de proceso temporal: la administración siempre se dará en función de la planeación, organización, dirección y control; independientemente del grado de aplicación de cada uno.

Unidad jerárquica: delimita la administración en un marco de líneas de autoridad. Relación superior-subordinado.

3.1.5 Importancia del proceso administrativo

El proceso administrativo como instructivo de la administración continua o como un proceso que se va actualizando constantemente y que se aplica de diferentes maneras dependiendo el tamaño de la organización, el tipo y las normas internas que tiene una empresa.

Todas las empresas por más simples que parezcan necesitan de esta disciplina, desde un propio sujeto a una gran empresa para generar ingresos y construir bases sólidas para evitar cualquier derrumbamiento o efecto que produzca un caos interno o externo del ambiente laboral, con un proceso administrativo adecuado, este hará que se sostenga sola y sea capaz de crecer conforme a lo planeado. (Guzmán, 2019).

3.1.6 Elementos claves para la administración y etapa de control

Según Münch Galindo (2007) las actividades claves son:

Actividades claves

- Calidad en los productos y servicios
- Revisión de instalaciones llamativas y amenas

Relación con los clientes

- Verificar la atención personalizada, quejas, reclamos y sugerencias

Reglamentos de clientes

- Analizar los tipos de consumidores de la panadería Cajina, habitantes de barrios, personas de todas las edades y familia.

Canales de distribución

- Gestionar y extender los puntos de ventas y servicio a domicilio.

Estructuras de costos

- Revisión de materia prima.
- Servicio público y gastos personales y del local.

3.1.7 Ventajas de la gestión administrativa y de control interno

- Fomentar y aumentar la buena administración por medio de la eficiencia en la capacitación y uso de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Salvaguardar el patrimonio de la entidad dando seguridad, evitando errores y fraudes
- Proporcionar seguridad y orden en el logro de los objetivos

- Se funciona de forma más detallada, además de desarrollar nuevos planes y metas para la gerencia y gestión
- Se da la función operativa de funciones y actividades
- Se mide el comportamiento de toda la organización

3.1.8 El proceso administrativo de control y sus aplicaciones

Para Rivera V (2011) el control interno es una etapa que ejecuta medidas correctivas que reduce costos, evita errores que retroalimenten, corrige y evalúa resultados.

Para su aplicación se debe tomar muy en cuenta:

- Establecimiento de estándares, guía o patrón
- Medición de resultados, lo que significa cuantificar la ejecución de los resultados de acuerdo a los estándares determinados
- Corrección, es decir, aplicar medidas correctivas en las acciones para modificar situaciones que permitan llevar a buen término los planes
- Retroalimentación, se debe evaluar los resultados obtenidos durante todo el proceso

3.1.9 Áreas funcionales

Münch Galindo (2007) cita que las áreas funcionales son conocidas indistintamente como áreas de actividades, área de responsabilidad, departamento, gerencia, o dirección y estos parámetros varían de acuerdo con el tamaño de la empresa.

Es decir, cada empresa dependiendo de sus necesidades va a nombrar como le parezca sus áreas operativas.

3.1.10 Administración general

- **Personal** se cubre actividades de contratación y reclutamiento
- **Finanzas** control y manejo de todos los recursos financieros y sus registros
- **Producción** transformación de los insumos en productos tangibles e intangibles
- **Mercadotecnia** todas las actividades de comercialización, productividad y ventas necesarias para situar los productos en una área específica o mercado.

3.1.11 Niveles jerárquicos

Los niveles organizados indican el alcance en la toma de decisiones de los administradores de la empresa y su papel varía dependiendo en donde esté situado, es decir se indicará el desempeño que realizan cada para individuos contratado para sus funciones.

Niveles	Actuación	Alcance	Duración
Institucional	Estratégica	Global, incluye toda la organización	Largo plazo
Intermedio	Táctico	Parcial, incluye una unidad de la organización	Mediano plazo
Operacional	Operacional	Específico incluye determinada operación o tarea	Corto plazo

La gestión administrativa es un proceso interrelacionado constante por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, esto para proporcionar seguridad razonable en el logro de metas y objetivos (Guerrero, Portillo Duran, & Zometa, 2011).

Quiere decir que la buena administración y su personal proporcionan seguridad, confiabilidad y eficiencia de las operaciones de manera coherente para asegurar los objetivos de la empresa.

3.1.12 Responsabilidad para el proceso Administrativo

En una entidad sin importar su naturaleza, todos son responsables de administrar muy bien los recursos, el personal encargado son elementos importantes para lograr la eficiencia y la efectividad del mismo. Quiere decir que corresponde a todos los niveles aplicarlo, sin embargo, la responsabilidad máxima recae sobre la Administración.

El crecimiento de una empresa está basado en ofertar el mejor servicio, cabe recalcar que la participación de los clientes es una de las más importantes porque van de la mano con el producto; de esta manera ellos forman parte de la empresa.

La industria Cajina al paso del tiempo a alcanzado una expansión en gran parte del territorio nacional, en su inicio solo comercializaba el producto en Estelí y ya se ha expandido a varios departamentos.

En una empresa los valores son de vital importancia, ya que esto ayuda a que la comunicación y el desempeño se vean reflejado en el éxito de la empresa. El gerente administrativo como jefe tiene que inculcar muchos valores que ayuden a motivar y que el trabajador forme parte del crecimiento tanto humano y económico de la empresa.

3.2 Control interno

3.2.1 Concepto de control interno

Es el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

Según la norma internacional de auditoría 315, párrafo 42, el control interno se define como el proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

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

3.2.2 Características del control interno

Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.

Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

En cada área, la persona encargada de dirigir es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo a los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.

Debe facilitar la consecución de los objetivos en una o más áreas operacionales de la empresa.

Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total en relación con el logro de los objetivos fijados.

Debe proponer al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales. (Posso & Barrios, 2014).

3.2.3 Importancia del control interno

La importancia del control interno radica principalmente en ser un instrumento de apoyo para la empresa en el logro de sus objetivos, en la obtención de información financiera confiable, en el cumplimiento de normativas y leyes, en la detección y corrección de errores, detección y corrección de fraudes, ajustarse al entorno cambiante y competitivo en el que se desempeñan; todo ello con la intención de evitar encontrarse con sorpresas en el camino y en el caso que se encuentren, poder corregirlas a tiempo.

Una empresa al no contar con un control interno, no ejercería control sobre las operaciones y no se encontraría en la capacidad de detectar y prevenir fraudes por no tener un instrumento de apoyo a la gerencia, ya que el propósito final del control interno es en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo, su objetivo es contribuir con los resultados esperados. (Guerrero, Portillo Duran, & Zometa, 2011).

3.2.4 Principios del control interno

Los principios del control interno constituyen los fundamentos específicos y de aceptación general para el diseño, aplicación y funcionamiento del mismo para las empresas en las áreas operativas, administrativas y financieras.

Es por ello que el ejercicio del control interno implica el seguimiento de los principios siguientes:

- **Igualdad:** consiste en que el sistema de control interno debe velar por que las actividades de la organización estén orientadas efectivamente al interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- **Moralidad:** todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización sino a los principios éticos y morales que rigen a la sociedad.
- **Eficiencia:** vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- **Economía:** vigila que la asignación de recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y metas de la organización.
- **Celeridad:** consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna por parte de la organización a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.
- **Los principios de imparcialidad y publicidad:** consiste en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades o acceso a información. (Guerrero, Portillo Duran, & Zometa, 2011).

3.2.5 Elementos del control interno

Existen diversos criterios acerca de los elementos que componen el control interno tradicional, sin embargo, con el fin de unificar criterios se plantean los siguientes:

3.2.6 Ambiente de control

Se define como la actitud de los encargados del gobierno y demás personal de la entidad hacia la importancia de control interno dentro de la misma.

3.2.7 Procedimientos de control

Son el elemento adicional al ambiente de control y al sistema contable y consiste en las políticas y procedimientos establecidos para la gerencia para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos de la entidad. (Guerrero, Portillo Duran, & Zometa, 2011).

3.2.8 Ventajas del control interno

Como toda herramienta de apoyo a la gerencia, el control interno participa en la entidad compartiendo con la administración la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización. Es así como el control interno proporciona ventajas como las siguientes:

- Fomentar y aumentar la buena administración por medio de la eficiencia en la capacitación y uso de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Salvaguardar el patrimonio de la entidad asegurando su seguridad y evitando que se haga uso indebido del mismo, ya sea previniendo o descubriendo los errores y fraudes.
- Mejorar la confiabilidad de la información financiera que se genere, proporcionando información exacta, veraz, completa y oportuna de las operaciones de las entidades.

- Fomentar o velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos, normas y políticas respectivas aplicables a sus operaciones. (Guerrero, Portillo Duran, & Zometa, 2011).

3.2.9 Limitaciones inherentes al control interno

Uno de los aspectos implícitos en la definición del control interno es que solo aporta un grado razonable de seguridad en la consecución de los objetivos de la entidad, ya que se ve afectado por limitaciones difíciles y que están presentes en los controles internos de todas las entidades independientemente de sus actividades económicas, tamaño y patrimonio. Por lo tanto, algunas de las limitaciones inherentes a los controles internos son:

- El requerimiento usual de que un control establecido sea costo-beneficio.
- La dirección de la mayoría de los controles hacia el tipo de transacciones repetitivas en lugar de excepcionales.
- El error humano debido a malos entendidos, descuidos y fatiga.
- La potencialidad de una conclusión que pueda evadir los controles que dependen de la segregación de funciones. (Schuster, 1999).

3.2.10 Responsabilidades del control interno

En una entidad sin importar su naturaleza, todos son responsables del control interno hasta cierto punto, convirtiéndose en un elemento importante para lograr la eficiencia y la efectividad del mismo puesto que corresponde a todos los niveles aplicarlo, sin embargo, la responsabilidad máxima recae sobre la administración.

El consejo de directores es responsable de su aplicación para proporcionar gobierno, guía y supervisión reguladora. Así mismo, el resto del personal es responsable hasta cierto grado de realizar acciones necesarias para llevarlo a cabo.

A la unidad de auditoría interna le corresponde la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo. (Guerrero, Portillo Duran, & Zometa, 2011).

3.3 Estrategias en la gestión administrativa y de control

3.3.1 Concepto

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

El propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa. (Kerrell & Hartline, 2006).

3.3.2 Importancia

La estrategia empresarial es posible sea el factor más importante a tener en cuenta al momento de escoger una empresa en la cual invertir. La elección de una estrategia determina los objetivos a largo plazo de una compañía, así como la adopción de medidas y utilización de recursos necesarios para lograr esos objetivos.

El objetivo principal de la estrategia es lograr la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo. (González, 2006).

3.3.3 Tipos de estrategias

Según el ciclo de vida

- **Estrategias de crecimiento:** Comprende las estrategias de crecimiento estable, estrategias de crecimiento ofensivo como es la expansión o concentración la diversificación
- **Estrategias de estabilidad y supervivencia:** esta misma comprende las estrategias de saneamiento, cosecha, desinversión y liquidación.

Competitivas

- **Estrategias de liderazgo en coste:** Es decir costes inferiores a los de la competencia
- **Estrategias de diferenciación:** Productos diferentes con respecto a los competidores
- **Estrategia de enfoque o alta segmentación:** Comprende la segmentación de productos, clientes o áreas específicas. (Rua, S.F)

3.3.4 FODA

La palabra FODA es un acrónimo que dispone de utilización excluyente en el ámbito de la administración de las empresas, donde se ha convertido en una herramienta clásica y muy usada en este campo. FODA es la simplificación de los siguientes conceptos que lo conforman: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Morffe, 2010).

Partes del FODA

Fortalezas: se define como las características positivas internas de las que se está estudiando o analizando.

Oportunidades: son las características positivas externas de lo que por su naturaleza se infiere se pueda sacar buenos resultados.

Debilidades: son factores internos que están por mejorarse o que nos afectan.

Amenazas: factores externos que perjudican lo que se está analizando. (Morffe, 2010).

3.4 Empresas familiares

3.4.1 Concepto

Bronzino (2016) menciona que las empresas familiares tienen características que las hacen muy convenientes y ágiles para negociar con las empresas no familiares, grandes empresas y empresas exportadoras.

Su constitución, cultura empresarial, modelo de gestión y disposición para el comercio están relacionados con la historia familiar, la formación y la experiencia en las actuaciones de los integrantes y conductores de las empresas, para lo cual cada empresa familiar es única e irrepetible. (Bronzino, 2016)

3.4.2 Definición de panadería

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

Cabe destacar, que ABC estima que la panadería es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base de harina y a los bollos de masa.

Por lo tanto, la panadería es uno de los locales más tradicionales y populares ya que los productos son de gran variedad y pueden estar entre los más baratos del mercado (especialmente cuando se habla del pan) sin embargo, una panadería puede vender productos de alta calidad y muy exquisitos como las tortas o las masas finas. (ABC, 2017).

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

Por otra parte, Jarquín (2015) expone que, desde el punto de vista de la conformación accionaria, es aquella en la que una familia tiene el control de la mayoría de las acciones y puede tomar decisiones más convenientes.

3.4.3 Historia del sector de panadero

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

Panadería Cajina es un negocio enfocado en el personal que labora a diario para que cada uno conozca y cumpla su función y la de los demás dentro de la panadería asegurando que sus clientes sean tratados de la mejor manera posible.

En los últimos años se dejados de ser unos de los negocios artesanales transmitido de padres a hijos para convertirse en una actividad sometida a las leyes de la competencia y modificada por la incorporación de nueva tecnología con una producción promedio de

3000 panes diarios que distribuyen en diferentes negocios, pulperías, cafeterías y tiendas a sus alrededores. (Cajina, 2019).

3.4.4 Elementos representativos de los negocios familiares.

Según Cajina (2019), las características representativas de los negocios familiares son las siguientes:

- La empresa pasaría a la segunda generación
- Tienen intereses comunes
- Confianza mutua
- Sacrificio personal
- Captar mercado locales, nacionales e internacionales
- Incremento del personal

IV. Hipótesis

A mayor gestión administrativa mejora el análisis del control interno de la panadería Cajina.

4.1 Operacionalización de los objetivos.

Dimensión de análisis Objetivo Especifico	Variables	Definición Conceptual	Subcategoría o dimensiones	Indicadores	Fuente de Información	Técnicas de Redacción de la Información
Objetivo: 1 Describir el proceso administrativo de la panadería Cajina.	Proceso Administrativo	Son las etapas o elementos. Por lo tanto, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, Integrar y controlar las funciones del administrador. (Fuente & Montaña serrano, 2007)	Planeación	Métodos Objetivos Misión Estrategias	<u>Primaria:</u> Administrador <u>Secundaria:</u> Colaboradores Documentos	Encuestas Entrevistas estructuradas. Guía de observación.
			Organizar	Selección Reclutamiento Inducción Capacitación Contratación		
			Dirigir	Liderazgo Motivación Comunicación		

Dimensión de análisis	Variables	Definición Conceptual	Subcategoría o dimensiones	Indicadores	Fuente de Información	Técnicas de Redacción de la Información
Objetivo: 1 Describir el proceso administrativo de la panadería Cajina.	Proceso Administrativo	Son las etapas o elementos. Por lo tanto, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, Integrar y controlar las funciones del administrador. (Fuente & Montaña serrano, 2007)	Dirigir	Liderazgo Motivación Comunicación	<u>Primaria:</u> Administrador	Encuestas
			Integrar	Distribución y preparación del personal		
			Controlar	Identificar problemas y oportunidades Tipos de controles Definir responsabilidades	Colaboradores Documentos	Guía de observación

Dimensión de análisis Objetivo Especifico	Variables	Definición Conceptual	Subcategoría o dimensiones	Indicadores	Fuente de Información	Técnicas de Redacción de la Información
<p>Objetivo: 2 Identificar los controles internos utilizados en la panadería</p>	<p>Control Interno</p>	<p>Comprende el número de políticas y procedimientos adoptados para una entidad y coordinados de manera coherente a las necesidades de la empresa, llevados a cabo por el consejo de administración, dirección y demás miembros de la entidad (Guerrero, Portillo Duran, & Zometa, 2011).</p>	<p>Política de procedimiento</p>	<p>Políticas de la empresa. Manual de Actividades operacionales. Proceso de Reclutamiento</p>	<p><u>Primaria:</u> Administrador <u>Secundaria:</u> Colaboradores Documentos</p>	<p>Encuestas Entrevistas estructuradas. Guía de observación</p>

Dimensión de análisis	de	Variables	Definición Conceptual	Subcategoría o dimensiones	Indicadores	Fuente de Información	Técnicas de Redacción de la Información
Objetivo #3	Determinar la incidencia del proceso administrativo en el control interno de la panadería.	Incidencia	Es la influencia de una cosa en un asunto o efecto que causa en su desarrollo. (Dictionary, 2019).	Objetivos	Objetivos propuestos	Primaria: Administrador Secundaria Colaboradores Documentos	Encuestas Entrevistas estructuradas. Guía de observación.
				Resultados	Resultados del periodo		

Dimensión de análisis Objetivo Específico	Variables	Definición Conceptual	Subcategoría o dimensiones	Indicadores	Fuente de Información	Técnicas de Redacción de la Información
<p>Objetivo: 4 Proponer estrategias de controles internos que contribuyan en un proceso administrativo de la panadería Cajina</p>	Estrategias	<p>Es un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de la empresa. El propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa. (Kerrell & Hartline, 2006)</p>	Plan de estrategia	<p>FODA Plan de acción estratégicas</p>	<p><u>Primaria:</u> Administrador <u>Secundaria:</u> Colaboradores Documentos</p>	<p>Encuestas Entrevistas estructuradas. Guía de observación.</p>

V. Diseño metodológico

5.1 Tipo de investigación

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

De acuerdo a su enfoque es cualitativa por que analizará la situación que se presentará en la empresa, también se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después para refinarlas y responderlas. También utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Fernández P. O., 2010).

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

Dicho estudio se presenta con bases reales a las situaciones que se presenten durante el periodo investigativo, es por ello que el estudio es descriptivo, puesto que pretende examinar el proceso orientado al control interno laboral y establecer las causas del control deficiente de la empresa.

5.2 Universo

5.2.1 Población y muestra

Población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo. (Fernández P. O 2010).

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

Muestra

La Real Academia Española menciona que muestra se refiere a la porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él; es decir son fundamentos estadísticos para la administración económica, considerando un sinnúmero de personas y elegir la muestra en dependencia de su tamaño (V, 2019).

La investigación toma como muestra a los colaboradores del área de producción de la panadería Cajina, debido que este cuenta con los elementos necesarios para dar seguimiento a la investigación. El área seleccionada intencionalmente cuenta con 27 colaboradores.

5.2.2 Tipo de muestreo

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

Muestra causal o incidental

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

5.2.3 Criterio de selección de la muestra

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

5.3 Métodos y técnicas de recolección de datos

En cuanto a las técnicas empleadas durante el trabajo de campo se encuentran:

Según los objetivos planteados, se ha hecho uso de métodos para recolección como entrevistas y encuestas para recopilar información que dé cumplimiento a tales planteamientos.

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

Encuesta: es una técnica de recolección de datos para la investigación social la palabra proviene del francés “enquete” que significa “investigación” como tal una encuesta está constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción

representativa de población, y tiene como finalidad averiguar estados de opiniones, actitudes o comportamientos de las personas antes asuntos específicos. (Dictionary, 2019)

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

VI. Resultados

En esta fase se analizará la situación actual que enfrenta panadería Cajina, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Estelí, de Casa Cross 3c al este y 1/2c al sur, a su vez esta cuenta con un total de 35 colaboradores incluyendo los de carácter administrativos.

Dicha empresa cuenta con un organigrama institucional que designa todos los puestos o cargos necesarios para el desarrollo de las actividades.

En este sentido la información fue tabulada a modo de interpretar el total de respuestas y los porcentajes correspondientes en éstas para cada opción considerada en el cuestionario de recolección de datos, además es la base esencial para encontrarle salida a los objetivos planteados y descritos a continuación.

De este modo la información sirve de base para la elaboración de los cuadros y gráficos que permiten una comprensión más amplia, presentándose así el debido análisis de dichos resultados.

6.1 Describir el proceso administrativo de la panadería Cajina

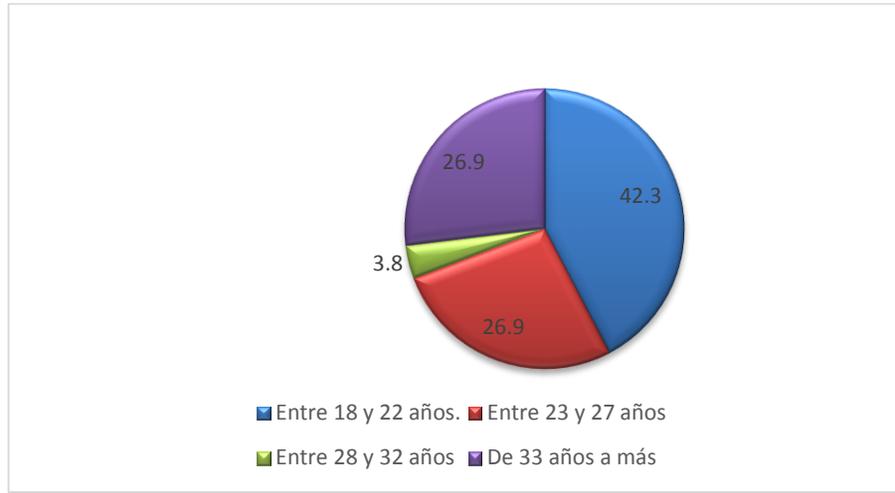


Gráfico 1 Edad de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

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

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

Esto responde a la cualidad de la población nicaragüense que en su mayoría es joven y con una alta esperanza de vida y por ende la población de Estelí aporta estas características que le permite a las empresas contar con una fuerza laboral relativamente joven, saludable y potencialmente productiva.

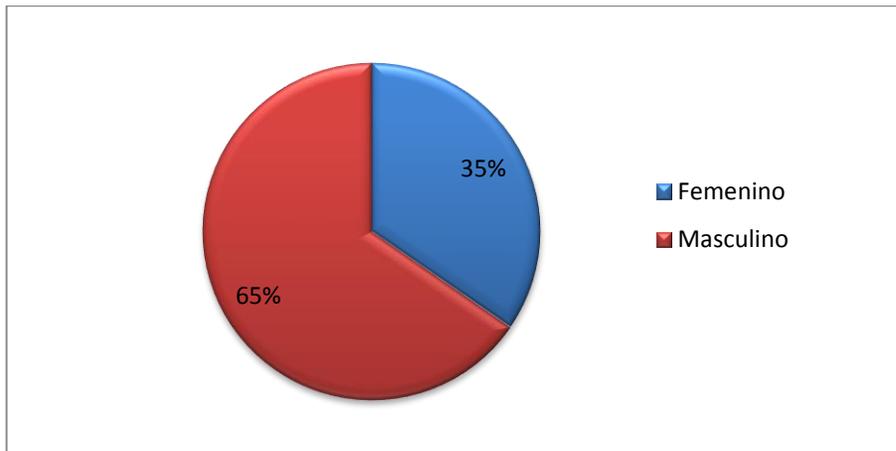


Gráfico 2 Género de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

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

Destacan más los hombres en cuanto a su participación debido a que algunas de las tareas exigen un esfuerzo físico mayúsculo, de esta manera se garantiza una productividad apropiada en función al tiempo empleado para tales funciones.

Otros factores que responden a esta estadística es que las habilidades y/o preparación que poseen los hombres van más acorde a los puestos de trabajo de la panadería, por ejemplo: la conducción de vehículos repartidores, la manipulación y mantenimiento de algunas maquinarias, transporte y almacenamiento de las materias primas.

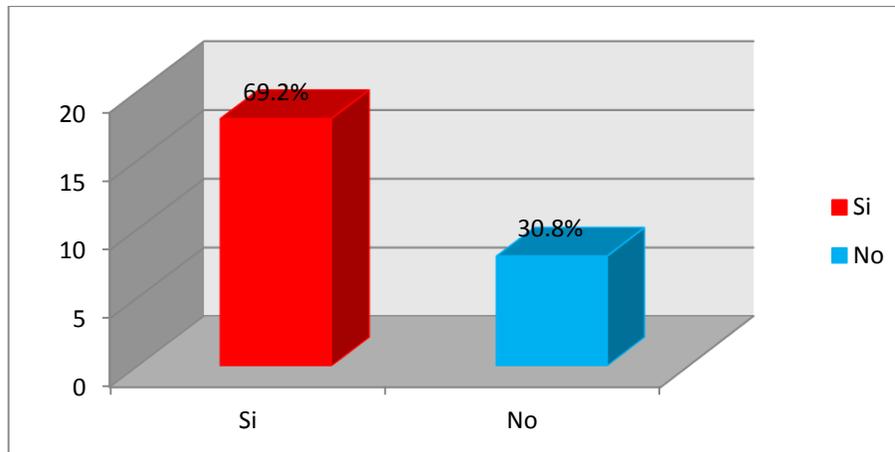


Gráfico 3 Existencia de manual de funciones

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Rodríguez Valencia (2012) “un manual de funciones es un documento en el cual se encuentra de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una o varias actividades”.

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

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

Contar con esta fuente de guía se les otorga a los colaboradores un mayor grado de confianza y orden en la realización de las actividades permitiéndoles desplegar todo su potencial y competitividad, también tener una especie de programación de las actividades a realizar controlando de cierta medida el tiempo que va a emplear para desempeñarlas con eficiencia.

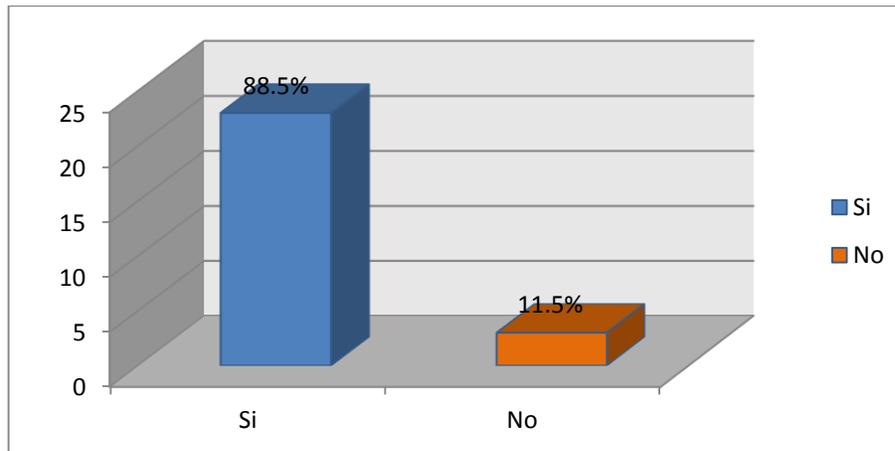


Gráfico 4 Política empresarial

Fuente: Elaboración propia

Morrisey (1996) menciona que “la política empresarial es la coordinación de las mentes creativas en una perspectiva común que permite a la empresa actuar sobre el futuro de una manera satisfactoria para todos los participantes y define su actuación articulando valores y estrategias”.

El grafico indica que un 88.5% expresó conocer estas políticas impulsadas por la gerencia, no así un 11.5% de los encuestados.

Los datos arrojados por la encuesta reflejan que en la gran mayoría están conscientes de las prohibiciones y las normas internas de la empresa y las posibles correcciones al hacer caso omiso a ellas o presentar conductas de rebeldía que comprometan el buen ambiente laboral que se ha construido en estos periodos, estas políticas han permitido de cierta manera regular y controlar el ritmo que exige un grupo de personas donde socializan y se crean ciertas fricciones entre debido a sus diferencias encontradas. Sin embargo, en la entrevista Rugama (2019) aseguró que a todos los colaboradores se les hace de su conocimiento las normas de conductas y comportamiento dentro de la panadería previamente a su contrato laboral, lo cual le permite a la empresa

desplegar sus estrategias de control y proyección productiva que no son más que la meta de producción planteada para ese periodo.

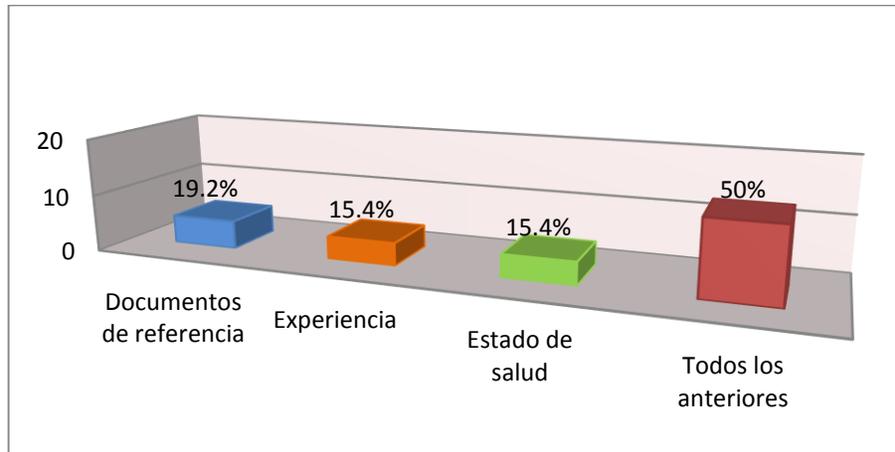


Gráfico 5 Requisitos para optar a un puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Mondy & Robert. M (1997) un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.

Mediante la recopilación de la información los colaboradores manifestaron que debieron presentar algún tipo de documento que de referencia sobre ellos.

El 50 % dijeron haber presentado todos los documentos en regla, sin embargo, el 19.2% expresó solo haber presentado solo sus documentos de referencia, un 15.4% declaró solo haber comprobado su experiencia, similarmente un mismo porcentaje aseguró solo haberse presentado con sus documentos de estado de salud emitidos por el MINSA.

Mediante la entrevista Rugama (2019) expresó que cuando se necesita reclutar personal para cubrir la necesidad productiva de la empresa generalmente se adquiere personal con experiencia, además estos deben presentar sus documentos en regla preferentemente los de salud y los de conducta que avalen su capacidad higiénica y su soltura social, son casos excepcionales en los cuales se pueden omitir la experiencia porque es una condición que el colaborador puede construir mediante la práctica.

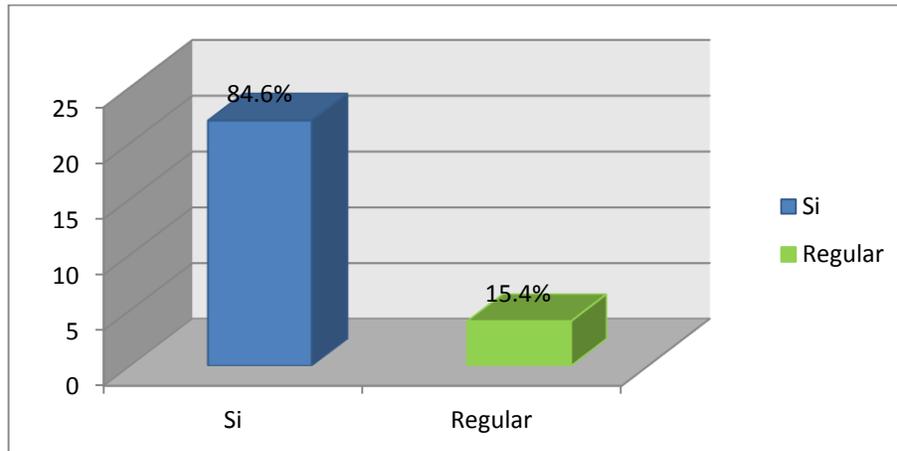


Gráfico 6 Comunicación entre gerencia y colaboradores

Fuente: elaboración propia

Para Goldhaber (1990) la comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que se da en un sistema complejo y abierto en el cual la comunicación implica mensajes, medios, flujos, propósitos y dirección, así como actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades para fomentarla”.

El 84.6% de los colaboradores aseguraron tener una excelente comunicación con sus superiores, tan solo un 15.4% espeto mantener una comunicación regular.

Los colaboradores añadieron que la comunicación recíproca y retroalimentativa les permite una sincronía efectiva para el desarrollo de las actividades y un bienestar laboral que garantiza confianza y seguridad en lo que están realizando y que eso es lo que esperan sus superiores.

Mediante la entrevista Rugama (2019) manifiesta que la comunicación existente es muy efectiva y que esto le permiten realizar con mayor facilidad los procesos administrativos y obtener resultados muy buenos, esto se ha construido por la disposición y compromiso de las personas en conjunto con sus superiores lo cual es muy saludable para la empresa.

Estas cifras indican que la comunicación dentro de la empresa es una fortaleza muy destacable y significativa que hace viajar la información a nivel interno entre los departamentos o puestos de la empresa como si hablaran de la comunicación de la empresa con el exterior.

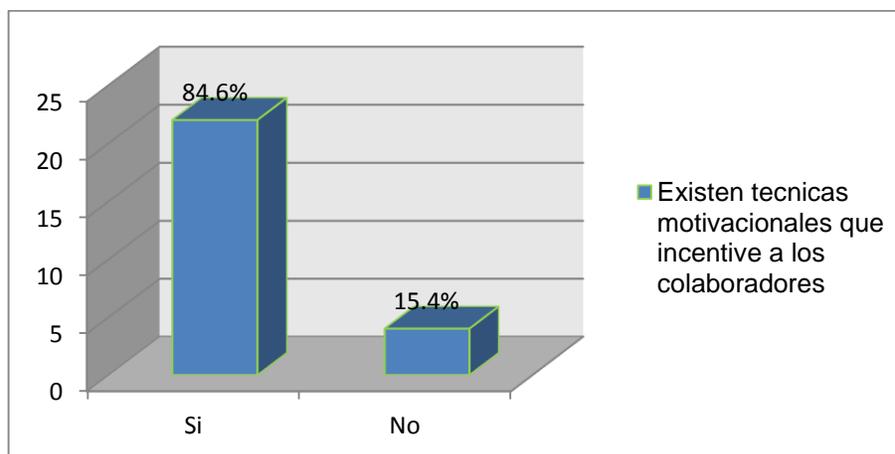


Gráfico 7 Motivación laboral

Fuente: Elaboración propia

En cuanto Robbins & Coulter (2014) sostienen que “la motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”.

Estadísticamente el 84.6% expresó conocer estas medidas, una cifra más humilde del 15.6% espetó no conocer estas técnicas.

En su defecto mediante la entrevista Rugama (2019) expresó que la implementación de estas técnicas es un aliciente para los trabajadores como premio por su esfuerzo y dedicación lo cual genera también un beneficio reciproco altamente notable en la productividad de la empresa.

La estructura de la gráfica indica que la empresa emplea técnicas para motivar el esfuerzo y empeño de sus trabajadores lo cual es correspondido con esfuerzo, disciplina y dedicación, esta es una medida estratégica utilizada para proyectar aún más el potencial del trabajador.

6.2 Identificar los controles internos utilizados en la panadería Cajina

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

Gráfico 8 Control interno

Fuente: Elaboración propia

El control interno comprende el número de políticas y procedimientos adoptados para una entidad y coordinados de manera coherente a las necesidades de la empresa, llevados a cabo por el consejo de administración, dirección y demás miembros de la

entidad con el objetivo de proporcionar una seguridad razonable en consecución de los objetivos. (Guerrero, Portillo Duran, & Zometa, 2011).

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

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

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

Gráfico 9 Control del personal

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Lacalle, Reyes Carrión, & Caldas (2012) “el control del personal es una etapa fundamental en el proceso de gestión administrativa ya que permite detectar fallas y establecer procedimientos y mecanismos para su corrección, siempre supondrá una comparación entre los planes preestablecidos y los resultados obtenidos”.

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

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

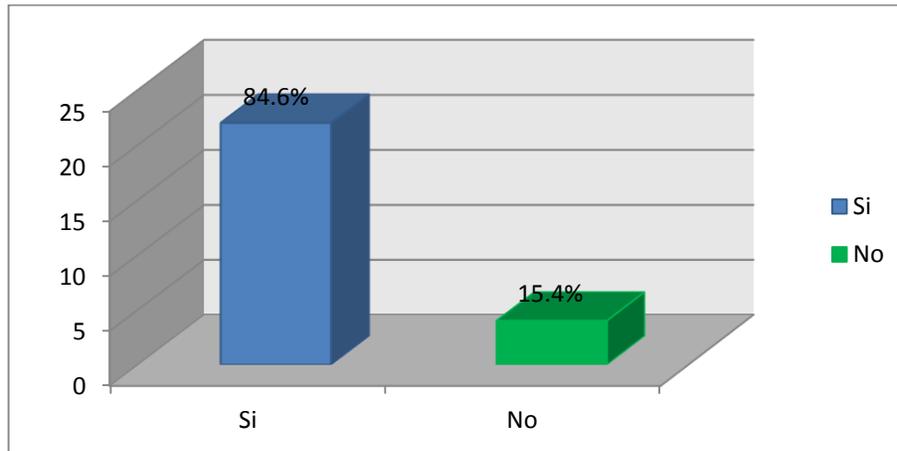


Gráfico 10 Seguridad laboral

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

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

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

Gráfico 11 **Normas de registro de control**

Fuente: **Elaboración propia**

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

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

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

6.3 Determinar la incidencia del proceso administrativo en el control interno de la panadería

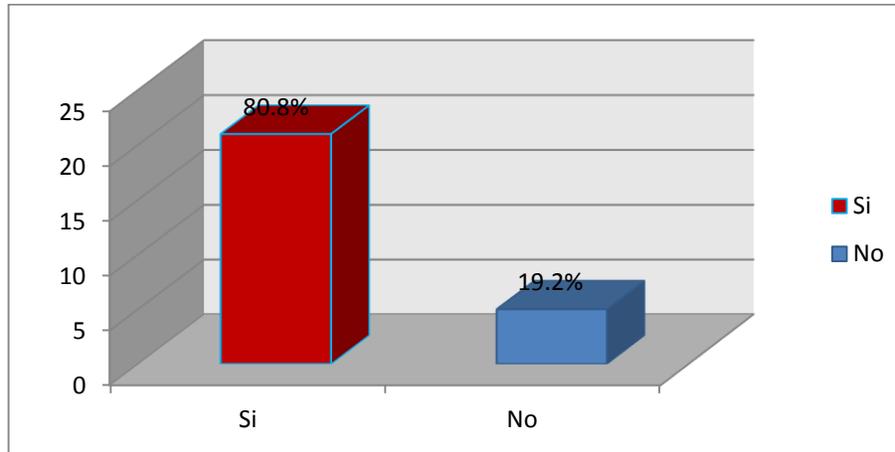


Gráfico 12 Suficiencia del personal existente

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

Actualmente la empresa cuenta con un equilibrio productivo que se le atribuye a la “especialización” de muchos colaboradores en sus puestos de trabajo, habilidad que se adquiere con la práctica y la experiencia lo que les permite aumentar su cuota productiva cuando es necesario.

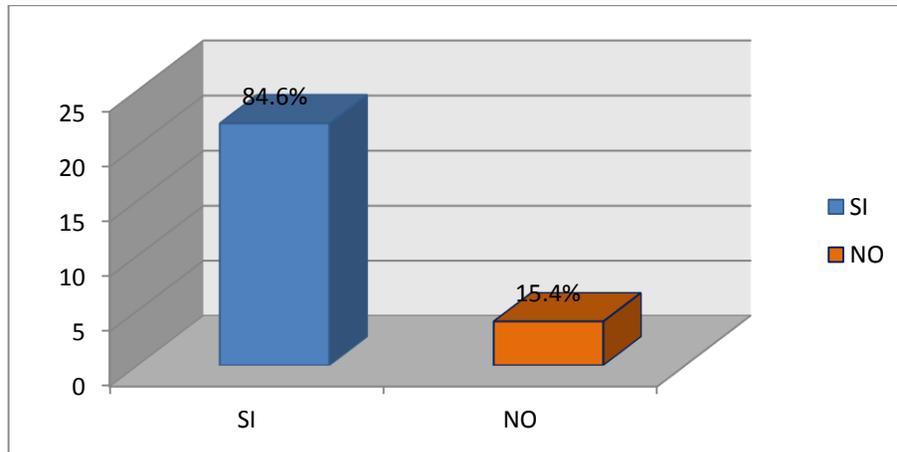


Gráfico 13 Satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia

Según Chiang, Núñez, & Salazar (2010) la satisfacción laboral “es un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

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

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

Un personal motivado es el eslabón más fuerte de la cadena productiva capaz de colaborar fuertemente con la consecución de las metas organizacionales y permitir la elasticidad productiva.

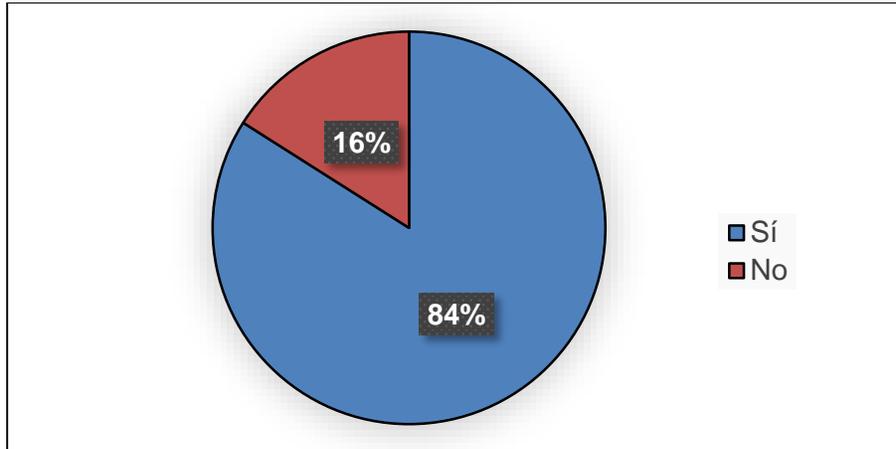


Gráfico 14 Capacitación del personal de panadería Cajina

Fuente: Elaboración propia.

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

Esto significa que la capacitación del personal es parte del proceso administrativo que maneja la panadería, como fase de integración de los colaboradores en el sistema organizativo.

Hay que destacar que una pequeña cantidad de colaboradores no han sido capacitados debido a que se trata de personas que se integraron a la empresa contando con amplia experiencia laboral en la industria del pan.

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

Para profundizar el análisis se realizó la siguiente pregunta sobre ¿cuáles son las técnicas utilizadas para gestión el control interno de la panadería?

Según el administrador Rugama (2019), las técnicas utilizadas para gestionar el control interno de la panadería Cajina, son la supervisión y la ejecución de auditorías operativas; las cuales permiten aumentar el rendimiento de la empresa, potenciando el cumplimiento de los estándares de calidad en la elaboración del producto.

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

Esto indica que panadería Cajina utiliza dos métodos de control interno, dentro de su proceso administrativo, enfocándose en la supervisión diaria de las funciones que se desempeñan en de la organización.

A su vez esta se refuerza utilizando la técnica de auditoria operacional, lo cual es muy positivo, dado a que con esta se evalúa la productividad y se da la revisión de los procedimientos internos, contribuyendo a la buena gestión administrativa.

6.4 Proponer estrategias de controles internos que contribuyan en el proceso administrativo de la panadería Cajina

Se conoce como estrategias a la fase del proceso de dirección estratégica cuyo objetivo es la evaluación y supervisión de la estrategia empresarial.

Mediante el control estratégico la empresa comprueba que la ejecución de la estrategia está dando los resultados deseados y se está implementando tal como se formuló y en caso negativo se adoptan las medidas oportunas para reconducir la situación.

Para obtener el flujo de estas estrategias se realizó un análisis FODA a la empresa para posteriormente trabajar la matriz DAFO generadora de la información necesaria que designe las estrategias necesarias.

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

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

Actividades:

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

Estrategia 2: Óptima productividad mediante la distribución logística adecuada

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

Actividades:

1. Aprovechar de ser necesario las facilidades crediticias que goza la empresa para invertir en su infraestructura.
2. Estructurar logísticamente mediante un plano las áreas funcionales de la empresa.
3. Organizar adecuadamente las áreas para el adecuado flujo de los procesos productivos.
4. Reducir en grado de rotación de los colaboradores para promover la especialización de estos en dichas áreas.
5. Desarrollar un plan de actividades basados en el principio de producción en cadena de Henry Ford.

Estrategia 3: Ventajas competitivas mediante estándares de calidad

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

Actividades:

1. Asegurar el abastecimiento de materia prima de calidad.
2. Asegurar el buen uso y manejo de las materias primas para reducir costos.

3. Capacitación y adiestramiento del personal nuevo o entrante para que se acoplen a la exigencia de calidad del producto.
4. Mejorar en el aspecto de empaque y presentación del producto para hacerlo más llamativo.
5. Abastecer de instrumentos o utensilios adecuados para hacer del proceso productivo un acto más higiénico.

Estrategia 4: Especialización de actividades

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

Actividades:

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

VII. Conclusiones

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

VIII. Recomendaciones

- ✓ Uso de nuevas tecnologías para mejorar la calidad de sus productos, así mismo implementar anuncios publicitarios

- ✓ Nuevos diseños de productos, es decir más variedad de pan

- ✓ Realizar creatividad e innovación

- ✓ Adoptar las nuevas filosofías sobre control de calidad, es decir actualizarse

- ✓ Evitar la práctica de hacer negocio solo con base en el precio, sino también mejorar los controles de calidad internos

- ✓ Mejorar y revisar constantemente el sistema de producción y servicio existente

- ✓ Implantar la formación e instituir la capacitación en los trabajos

IX. Bibliografía

- ABC. (18 de 07 de 2017). ABC. Recuperado el 19 de Junio de 2019, de Definición:
<https://www.definicionabc.com/general/flujoograma.php>
- Alexania caballero., v. D. (2017). *Anàlisis de la gestiòn administrativa del proceso de producciòn de panaderia Mery Lanuza en el municipio de Estelì, durante el primer semestre 2017*. Estelì.
- Arceda, S. (Diciembre de 2015). *Tesis*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de
<http://google.com/search?client=ms-android-americanovil-ni-rev>
- Bronzino, E. (9 de Noviembre de 2016). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de Gestipolis:
<https://www.gestiopolis.com/definicion-gestio-empresas/familiares>
- Cajina, c. (6 de noviembre de 2019). proceso administrativo de la panaderia. (L. M. Hernandez , I. M. castillo, & E. Moran, Entrevistadores)
- Chavez, & Montañò Serrano. (2007). *Las funciones del Administrador*.
- Chiang, M., Nuñez, R., & Salazar, M. (2010). *Clima y satisfaccion laboral en instituciones publicas*. Madrid: Comillas.
- Cuevas, F. (2014). *biblioteca virtual Farem Estelì*. Recuperado el 04 de mayo de 2019
- Dictionary. (18 de 7 de 2019). Recuperado el 18 de 07 de 2019, de
<https://es.thefreedictionary.com/incidencia>
- Dictionary. (18 de 07 de 2019). *Dictionary*. Obtenido de <https://es.thefreedictionary.com/incidencia>
- Empresarial, D. (2019). *Diccionario Empresarial*. Recuperado el 11 de Julio de 2019, de
<http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/content/documento.aspx>
- Espinoza, G. (2011). *Universalidad del proceso Administrativo 1ra ediciòn* . Madrid: Madrid, España.
- Fayol, H. (2007). *Teoria clasica de Administracion*. MEXICO: <http://www.gestiopolis.com>.
- Fernandez, P. O. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Colombia: BERNAL,CESAR.A.
- Fernandez, P. O. (2010). *Metologia de la Investigacion*. colmbia: BERNAL CESAR A.
- Fernandez, P. O. (2010). *Modelo de la Investigacion.terceraedicion*. colombia: BERNAL,CESARA.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2006). Estrategia de Marketing. En O. Ferrell, & M. Hartline, *Estrategia de Marketing*. Miami: xist publishing editorial.
- Fuente Chavez, C. L., & Montañò Serrano, E. L. (2007). *Instroduccion ala Teoria General dela Administracion*. Mexico: <http://www.FrreLibros.org>.

- Fuente, C. c., & Montaña serrano, E. L. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: <http://www.frrelibros.org>. Recuperado el 18 de 07 de 2019, de <http://www.frrelibros.org>
- Goldhaber, G. (1990). *Comunicación organizacional* (1 ed.). Mexico: Diana.
- González, P. (30 de Junio de 2006). *Importancia de la estrategia empresarial*. Recuperado el 11 de Julio de 2019, de <https://www.rankia.com/blog/la-sonrisa-de-buffet/425737-inportancia-estrategia-empresarial>
- Guerrero, R. F., Portillo Duran, M. A., & Zometa, D. A. (Mayo de 2011). *Tesis de Control Interno*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/3493/>
- Guzmán, S. (15 de Enero de 2019). *Gestiopolis*. Recuperado el 17 de Junio de 2019, de Administración y la Teoría Administrativa: <https://www.gestiopolis.com/search/importancia+proceso+administrativo>
- Jarquín, F. (6 de Noviembre de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 19 de Junio de 2019, de empresa Familiar: www.gestiopolis.com/empresa-familiar/
- Kerrell, O., & Hartline, M. (2006). *Estrategias de Marketing*. En O. Kerrell, & M. Hartline, *Estrategias de Marketing*. Miami: Xist Publishing Editorial.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Administración de una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mexico df.
- Lacalle, G., Reyes Carrión, & Caldas, M. (2012). *Políticas de desarrollo de recursos humanos, promoción y control*. Madrid: Editex.
- Lamb, c. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Barcelona, España: kairós.
- Menéndez Diez, F., & Fernández Zapico, F. (2009). *Formación superior en prevención riesgos laborales: parte obligatoria y común* (Cuarta ed.). Valladolid: Lex Nova, S.A.
- Mesas, J., & Alegre, M. (5 de Diciembre de 2002). *El pan y su proceso de elaboración*. *Sociedad Mexicana de nutrición tecnológica de alimentos*. Ciudad de Mexico, , Mexico.
- Molina, E. (4 de Noviembre de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 17 de Junio de 2019, de Gestión administrativa: <http://gestiopolis.com/definiciónprocesoadministrativo>
- Mondy, R., & Robert. M, N. (1997). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Monroy, E. (07 de Marzo de 2014). *Gestipolis*. Recuperado el 17 de Junio de 2019, de Proceso administrativo: <http://www.gestiopolis.com/definicion.procesoadministrativo>

- Morffe, A. (10 de 09 de 2010). *FODA*. Recuperado el 11 de 07 de 2019, de <https://google.com/amp/s/posttecnoc.wordpress.com/2010/10/09/caracteristicas-del-analisis-foda-o-dofa/amp/>
- Morrissey, G. (1996). *Planeación táctica, produciendo resultados en corto plazo*. De Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Munch Galindo, L. (2007). *Elementos claves de la administración*. Univercidad valle de Nicaragua: Trillas.
- Ortiz, W., Gutiérrez, I., & Zeledón, F. (2013). *proceso de administración producción y comercialización de ,la panadería Figeroa*. Estelí: FAREM-ESTELI.
- Perez, f. (Diciembre de 2012). *biblioteca virtual Farem Estelí*. Recuperado el 04 de mayo de 2019
- Perez, J., & Gardey, A. (2015). *Definición*. Recuperado el 12 de 07 de 2019, de <https://definición.de/resultado/>
- Pèrz, J., & Gardey, A. (2015). *Definición*. Recuperado el 12 de 07 de 2019, de <https://definición.de/resultado/>
- Posso, J., & Barrios, M. (2014). *Tesis*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/18366>
- Rivera. (2011). *Proceso productivo*.
- Rivera, V. (Martes de Octubre de 2011). *proceso Administrativo*. Recuperado el 4 de julio de 2019, de E: http://procesosadmtvos.blogspot.com/2011/10/el-proceso-racional-de-la-toma-de_04.html
- Rizo. (2017). *Evaluación del control interno y su incidencia en la gestión de la Alcaldía municipal de San Rafael del Norte*. Jinotega.
- Rizo, L. (marzo de 2017). *Biblioteca virtual Farem Estelí*. Recuperado el 04 de mayo de 2019, de <http://repositorio.unan.edu.ni/4742/>
- Robbins , S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). Mexico DF: Pearson Educación.
- Rocha, A. (21 de 06 de 2014). *Crece Negocios*. Recuperado el 12 de 07 de 2019, de Objetivos de empresa: <https://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Rocha, A. (21 de Junio de 2014). *Crece Negocios*. Recuperado el 12 de Julio de 2019, de Objetivos de empresa: <https://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* (4 ed.). Boston,Massachsetts : Cengage Learning.

- Romo, F. (25 de Febrero de 2019). *Gestiopolis*. Recuperado el 2016 de junio de 2019, de Proceso Administrativo: <http://www.gestiopolis.com/procesoadministrativo>
- Rugama, V. (6 de noviembre de 2019). Proceso administrativo y control interno. (L. M. Hernandez , I. M. Castillo , & E. Moran, Entrevistadores)
- Saenz, A. (noviembre de 2002). *UCA.EDU*. Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de CONCEPTOS PARA LA INTERPRETACION Y ANALISIS DE PRESUPUESTO:
<https://www.google.com.ni/search?q=ley+de+contabilidad+gubernamental&oq=ley+de+contabilidad+gubernamental&aqs=chrome..69i57.12432j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=que+es+formulacion+presupuestaria&start=10>
- Sanchez, G. (16 de Mayo de 2019). *Gestiopolis* . Recuperado el 17 de Junio de 2019, de Gestión del conocimiento: <https://www.gestiopolis.com/search/gestión+conocimiento>
- Schuster, J. A. (1999). *Control Interno*. Buenos Aires Argentina: Ediciones MACCHI.
- Sevilla, R. (20 de noviembre de 2019). Proceso Administrativo. (L. M. Hernandez, I. M. Castillo, & E. Moran, Entrevistadores)
- Taylor, F. (2013). *Teoría administrativa y de control*. Mexico: Springer.
- Trujillo Martinez, & Herrera Briones. (2012). *Proceso de producción comercialización y administración de la empresa familiar panadería Mery Lanuza*. Estelí.
- Trujillo Martinez, M. Y., & Herrera Briones, B. Y. (marzo de 2012). *Proceso de producción, comercialización y administrativo de la empresa familiar panadería Mery Lanuza en la ciudad de Estelí*. Estelí: FAREM-ESTELI. Recuperado el 04 de mayo de 2019, de biblioteca virtual Farem Estelí.
- V, F. (6 de Agosto de 2019). *Real Academia española*. Obtenido de Real Academia Española:
<https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=muestra>
- V, F. (5 de 7 de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española:
<https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=muestra>
- Vargas Cordero, Z. R. (18 de 07 de 2008). *lifeder*. Obtenido de lifeder: <https://www.Delifer.com>
- W, M., & R, N. (1997). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

X. Anexos

Anexo 1. Cronograma.

Anexo 2. Entrevista.

Anexo 3. Encuesta.

Anexo 4. Guía de observación.

Anexo 5. Manual de funciones

Anexo 6. Organigrama

Anexo 7. FODA/ Matriz FODA

Anexo 8. Fotografías

ANEXOS

Anexo 1 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN APLICADA															
ACTIVIDADES / SEMANAS ASIGNADAS		Mayo			Junio				Julio				Agosto		
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Integración del equipo de trabajo		■												
2	Elección de la línea de investigación			■											
3	Delimitación del tema			■											
4	Antecedentes de la investigación				■										
5	Planteamiento del problema					■									
6	Preguntas - problemas						■								
7	Objetivo general							■							
8	Objetivos específicos							■							
9	Elaboración de marco teórico								■	■	■	■			
10	Operacionalización de los objetivos												■		
11	Diseño metodológico													■	

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN															
ACTIVIDADES / SEMANAS ASIGNADAS		Septiembre			Octubre				Noviembre				Diciembre		
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Elaboración de instrumentos		■	■											
2	Revisión de instrumentos				■										
3	Aplicación de instrumentos					■									
4	Análisis y elaboración de resultados						■	■	■						
5	Recomendaciones									■					
6	Conclusiones										■				
7	Revisión general											■			

Anexo 2. Entrevista.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Objetivo de la entrevista

Estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, turno sabatino de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-ESTELI, UNAN MANAGUA), actualmente realizamos una investigación para determinar la gestión del proceso administrativo para el análisis interno de la Panadería Cajina del municipio de Estelí; correspondiente al primer semestre 2019. Agradeciendo su colaboración para el alcance de dicho objetivo.

➤ Entrevista a directivos de Panadería Cajina

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

1. ¿Cómo nace Panadería Cajina?
2. ¿Cuál es la misión y la visión de Panadería Cajina?
3. ¿Cómo está organizada la panadería? ¿Existe un organigrama, vertical u horizontal?
4. ¿Con cuántos colaboradores cuenta actualmente Panadería Cajina?
___ Hombres ___ Mujeres
5. ¿Panadería Cajina ha realizado alguna capacitación a su personal y qué programas de capacitación se han implementado?
6. ¿De qué manera han contribuido estas capacitaciones con el rendimiento productivo de la empresa?
7. ¿Cuántas áreas operativas posee Panadería Cajina? ¿Cuáles son?
8. ¿Quién se encarga de la toma de decisiones en Panadería Cajina y cómo es la comunicación entre gerente y colaboradores?

9. ¿Cómo se realiza el proceso administrativo en la panadería, existe una planeación estratégica cada cierto periodo de tiempo? ¿Cada cuánto?
10. ¿Cuáles son las dificultades que se presentan en la gestión administrativa?
11. ¿Se realiza el análisis FODA de la empresa? ¿Podría mencionar las estrategias a seguir para enfrentar debilidades y amenazas y aprovechar las oportunidades y fortalezas?
12. ¿Cuentan con políticas internas, manuales de funciones, reglamentos internos que contribuyan con la productividad? ¿Los colaboradores de su empresa conocen estos documentos?
13. ¿Cómo se miden los resultados en la panadería? ¿Realizan a sus colaboradores evaluación al desempeño laboral?
14. ¿Cuál es el procedimiento habitual en la selección del personal; el reclutamiento se hace usualmente de forma externa, interna o mixta? ¿Por qué?
15. ¿Qué mecanismos utiliza la persona encargada para la selección y reclutamiento de personal?
16. ¿Qué requisitos se necesitan para optar a una vacante dentro de la organización?
17. ¿Cómo se celebran los contratos laborales en Panadería Cajina; ¿determinados o indeterminados, escritos o verbales? ¿Por qué?
18. ¿Cómo valora el funcionamiento administrativo de la panadería? ¿por qué?
19. ¿Qué técnicas utilizan para incentivar la motivación al personal?
20. ¿Cuáles serían las acciones más adecuadas para mejorar el control interno de la panadería?
21. ¿Cómo valora el crecimiento de la empresa desde que se implementan métodos del control interno?

Anexo 3. Encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Objetivo de la Encuesta

Estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, turno sabatino de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-ESTELI, UNAN MANAGUA), actualmente realizamos una investigación para determinar la gestión del proceso administrativo para el análisis interno de la Panadería Cajina del municipio de Estelí, correspondiente al primer semestre 2019. Agradeciendo su colaboración para el alcance de dicho objetivo.

➤ Encuesta a los colaboradores de Panadería Cajina

Edad: ____ años

Género: M F

▪ Para cada pregunta marque con una o un la opción correcta

1 ¿Qué requisitos debió reunir para optar a su puesto de trabajo?

- Documentos de referencia Estado de salud
 Experiencia Todos los anteriores

2 ¿Ha recibido capacitación por parte de la panadería?

- Si
 No

3 ¿Qué tipo de capacitaciones se le han impartido?

- De higiene laboral
- De clima organizacional
- De adiestramiento
- Otros, especifique

4 ¿Qué tipo de protección utiliza en su área de trabajo?

- Guantes Delantal
- Gorro
- Mascarilla Todos los anteriores

5 ¿Existen reglas para evitar accidentes laborales? ¿Según normas de higiene y seguridad?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva, justifique

6 ¿Existe una buena comunicación entre gerencia y colaboradores?

- Si
- No
- Regular

7 ¿Existe una persona encargada del proceso de control del personal que guíe al grupo de trabajo hacia la consecución de los objetivos?

- Si
- No

8 ¿Existen técnicas motivacionales que incentive a los colaboradores?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva justifique. ¿De qué manera influye en su trabajo?

9 ¿Existe alguna norma de registro o de control al entrar y salir de la empresa?

- Si
- No

Sí su inasistencia es injustificada que consecuencia tiene:

- Pierde su día laboral
- Pierde su día y su séptimo
- Su día perdido se lo dan a cuenta de vacaciones
- Es causal de un memorándum y/o suspensión temporal del trabajo

10 ¿Cuentan con un manual de funciones específicas que les permita entender su rol dentro de la empresa?

- Si
- No

11 ¿Se les permite conocer con anticipación las normas y reglas a seguir dentro de la empresa y sus posibles sanciones en caso de violentarlas?

- Si
- No

12 ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe?

- Si
- No

13 ¿En cuanto a la realización de horas extras, son voluntarias y le son remuneradas de conformidad con lo que la ley establece?

- Si
- No

14 ¿Ha existido accidentes laborales dentro de la empresa?

- Si
- No

Si su respuesta es positiva responda si han sido:

- Graves
- Leves
- Superficiales
- De todos los anteriores

15 ¿En caso de accidentes, existe un plan de medidas y procesos a seguir para garantizar la seguridad e integridad física de los colaboradores?

- Si
- No

16 ¿La panadería les ofrece la oportunidad de contar con el seguro social?

- Si
- No

17 ¿Se brinda algún estímulo económico o material como parte motivacional por su desempeño?

- Si
- No

18 ¿En qué consisten esos estímulos? (Puede marcar más de una opción).

- Bonos
- Viajes
- Premios
- Todos son correctos

19 ¿Considera que el personal presente es suficiente para atender la demanda productiva actual de la empresa?

- Si
- No

20 ¿Existe controles internos para contribuir al manejo del proceso administrativo?

- Si
- No

Anexo 4. Guía de observación.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

➤ Guía de observación

Objetivo: Recopilar información acerca del conocimiento, uso y manejo de la gestión del proceso administrativo de la Panadería Cajina.

Fecha: _____

Lugar: _____

Hora: _____

Describir el proceso administrativo de la Panadería Cajina:

Aspectos a evaluar	Si	No	Observación
Existe jefe inmediato para cada área			
Existen reglas a cumplir para evitar accidentes laborales			
La empresa tiene ubicado un cuadro en un lugar visible dando a conocer la estructura física de la panadería			
En caso de accidentes, sismos, incendios. Existen brigadas para la mitigación preliminar de dicho evento			
Existe un ambiente adecuado para llevar a cabo el proceso de producción: (Iluminación suficiente)			

(Ventilación propicia)			
(Espacio suficiente)			
(Comunicación eficaz)			
(Compañerismo colectivo)			
Se lleva un control de horario de entrada y salida de los colaboradores			
Existe control al momento del proceso de producción			
Se encuentran bien definidas las áreas de trabajos			
Cumple con la medida higiénica en el proceso de producción			
Existe un ambiente organizacional agradable			
Hay señales que indique la ruta de evacuación			

Anexo 5. Manual de funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Administrador
Dependencia	Área administrativa
Numero de cargo	Uno
Cargo	Gerente administrativo
Solicita reporte A	Colaboradores
Reporta A	Gerente general
Propósito general	
<p>Junto con el jefe general de la empresa dirige el proceso administrativo de planear, organizar, controlar y supervisar que el trabajo de los colaboradores este bien hecho y se cumpla con la norma obtenida por la empresa con el fin de lograr su objetivo</p>	
Funciones esenciales	
<p>1 representar judicial y extrajudicialmente a la empresa</p> <p>2 brindar apoyo al gerente general en las operaciones administrativas.</p> <p>3 participar en la elaboración de los planes estratégicos establecido por la gerencia.</p> <p>4 supervisar el cumplimiento de las tareas según lo planificado con la gerencia general.</p> <p>5 establecer las políticas y normas administrativas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p>6 establecer un control de los ingresos y egresos mediante el balance general y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de los beneficios.</p> <p>7 administrar los recursos de la empresa, realizar toda clase de actos y contratos con sujeción a la ley, ordenanzas y reglamentos vigentes.</p>	

8 nombrar y remover al personal técnico, administrativo y operativo de acuerdo a las necesidades y requerimientos y de conformidad a las disposiciones legales.

9 establecer los sueldos, remuneraciones e incentivos al personal de conformidad con la ley establecida y el presupuesto.

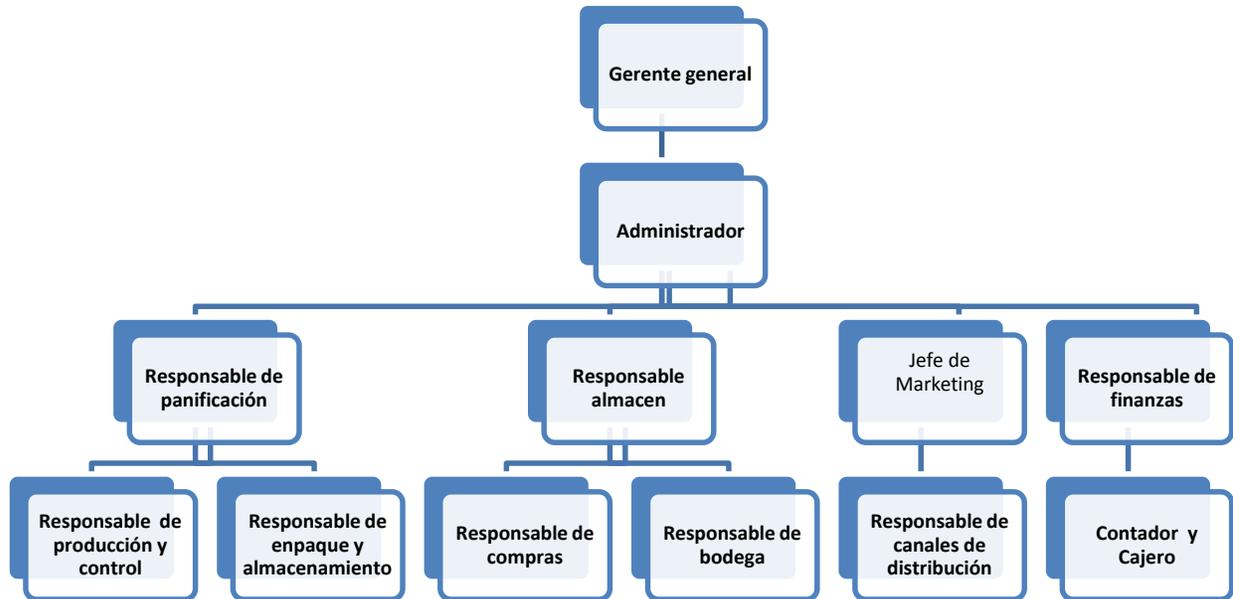
10 ejecutar normas de evaluación al desempeño de los colaboradores conjuntamente con el área administrativa.

11 efectuar trámites directos con instituciones financieras conjuntamente con tesorería.

12 elaborar la planificación anual de la empresa para mantener, mejorar y ampliar la cobertura del producto que oferta; en base a presupuestos y demás documentaciones pertinentes.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Area de produccion
Dependencia	Jefe administrador
Numero de cargo	Uno
Cargo del jefe inmediato	Administrador
Solicita reporte A	Colaboradores
Reporta A	Gerente general
Propósito general	
Debe tener buena comunicación orientada al logro de metas con capacidad de planificacion organización y supervicion de su personal	
Funciones esenciales	
1 Analisar y controlar de lo que se fabrica 2 medion del trabajo 3 medida de higenes y seguridad 4 control de produccion 5 informar directamenteal resto de las area administrativa de la empresa por lo tanto ala direccion general 6 conocer cada una de las area y el funcionamiento de esta 7 Establecer los planes de desarrollo de la empresa o negocio .	

Anexo 6. Organigrama de panadería Cajina.



Anexo 7. FODA/Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente ambiente laboral para el desempeño de actividades colectivas. ✓ Aplicación de tecnología permitiendo el desarrollo de actividades de forma rápida y económica. ✓ Capacidad de captar nuevos mercados externos y colocar el producto. ✓ Cumplimiento oportuno de obligaciones con respecto a sus empleados. ✓ Excelentes estándares de calidad del producto lo cual genera ventaja competitiva frente a otras panaderías. ✓ Constante supervisión durante la producción. ✓ Buena aceptación del producto en mercados nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidades crediticias por parte del estado para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. ✓ Existencia de varias empresas proveedoras de insumos y materiales, para la elección de la mejor calidad y precio del producto. ✓ Creación de nuevas formas de transporte para el producto, lo que le permite a la empresa disminuir costos. ✓ Ofrecer sus productos en nuevos mercados fuera el país. ✓ Adquisición de sistema de software que aporten para el control interno de la empresa.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escasa capacitación a los trabajadores sobre el manejo de equipos de seguridad. ✓ Insuficientes equipos de seguridad para toda la planta de trabajadores. ✓ Desconocimiento de los beneficios laborales por parte de los trabajadores. ✓ La empresa no dispone de una infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades (logística). ✓ Falta de delimitación de responsabilidades en cada puesto. ✓ Inexistencia de métodos inductivos en la inserción de nuevo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inconsistencia política. ✓ Secuelas del desempleo y pobreza. ✓ Cambios constantes de políticas para el sector productivo. ✓ Falta de garantías de las empresas proveedoras. ✓ Secuelas de la crisis económica internacional. ✓ Aparición de nuevas empresas con productos similares. ✓ Inflación económica

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Matriz FODA de la empresa panadería Cajina.	<p>F1 Excelente ambiente laboral para el desempeño de actividades colectivas.</p> <p>F2 Aplicación de tecnología permitiendo el desarrollo de actividades de forma rápida y económica.</p> <p>F3 Capacidad de captar nuevos mercados externos y colocar el producto.</p> <p>F4 Cumplimiento oportuno de obligaciones con respecto a sus empleados.</p> <p>F5 Excelentes estándares de calidad del producto lo cual genera ventaja competitiva frente a otras panaderías.</p> <p>F6 Constante supervisión directa durante la producción.</p> <p>F7 Buena aceptación del producto en mercados nacionales.</p>	<p>D1 Escasa capacitación a los trabajadores sobre el manejo de equipos de seguridad.</p> <p>D2 Insuficientes equipos de seguridad para toda la planta de trabajadores.</p> <p>D3 Desconocimiento de los beneficios laborales por parte de los trabajadores.</p> <p>D4 La empresa no dispone de una infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades (logística).</p> <p>D5 Falta de delimitación de responsabilidades en cada puesto.</p> <p>D6 Inexistencia de métodos inductivos en la inserción de nuevo personal.</p>
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>O1 Facilidades crediticias por parte del estado para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.</p> <p>O2 Existencia de varias empresas proveedoras de insumos y materiales, para la elección de la mejor calidad y precio del producto.</p> <p>O3 Creación de nuevas formas de transporte para el producto,</p>	<p>E1: F6, O5 Maximizar el control de las actividades productivas mediante el uso de tecnologías eficientes.</p>	<p>E2: D4, O1 Considerar las facilidades crediticias para invertir en la infraestructura interna de la empresa para una mejor distribución logística.</p>

<p>lo que le permite a la empresa disminuir costos. O4 Ofrecer sus productos en nuevos mercados fuera el país O5 Adquisición de sistemas de software que aporten para el control interno de la empresa.</p>		
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>A1 Inconsistencia política. A2 Secuelas del desempleo y pobreza. A3 Cambios constantes de políticas gubernamentales para el sector productivo. A4 Falta de garantías de las empresas proveedoras. A5 Secuelas de la crisis económica internacional. A6 Aparición de nuevas empresas con productos similares. A7 Inflación económica</p>	<p>E3: F5, A6 Conservar los estándares de calidad del producto para generar ventajas competitivas frente a otras panaderías.</p>	<p>E4: D5, A3 Delimitación de responsabilidades en cada puesto para para generar mayor control de las actividades productivas.</p>

Anexo 8. Fotografías





