

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÀREA DE  
INVENTARIO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS  
A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ÁLVAREZ VÁSQUEZ GUADALUPE LISSETTE

AV01015

AREVALO FLORES ROSIBEL

AF01023

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

10 DE AGOSTO DE 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz

Decano de La Facultad

De Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de La Facultad

De Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda Vásquez  
de Del Cid

Asesor Director : Lic. Yovany Eliseo Sánchez

Jurado Examinador : Lic. Yovany Eliseo Sánchez  
Lic. Roberto Carlos Jovel  
Jovel

Agosto de 2007

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedicamos este logro a Dios todopoderoso por brindarnos sabiduría en los momentos más difíciles de nuestra vida y permitirnos terminar la carrera con éxito, a los hermanos en Cristo que oraron para fortalecernos durante el proceso de este trabajo.

A Nuestros Padres Reina Victoria, Pedro Álvarez, Rosalina Flores Vásquez y Herman Arévalo (Q.D.D.G) por sus sacrificios y apoyo incondicional que realizaron para que fuéramos unas profesionales, a los compañeros y amigos de la universidad por darnos palabras de fortaleza.

A todos los catedráticos que con sus enseñanzas y orientaciones forjaron en nosotros el profesionalismo digno de un estudiante de la Universidad de El Salvador.

**LOS AUTORES**

## ÍNDICE

CONTENIDO	PAG.
Resumen	i
Introducción	iv
<b>CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO</b>	
<b>1.1</b>	<b>Generalidades de la pequeña y mediana empresa en la industria panificadora</b>
1.1.1	Antecedentes de las panaderías en el salvador 1
1.1.2	Clasificación de las empresas por su tamaño 3
1.1.3	Descripción del proceso de producción de la pequeña y mediana empresa en la industria panificadora de El Salvador 5
<b>1.2</b>	<b>Control interno en el área de inventario</b>
1.2.1	Generalidades 6
1.2.1.1	Definiciones de control interno 6
1.2.1.2	Objetivos 7
1.2.1.3	Importancia 11
1.2.1.4	Características del control interno 11
1.2.1.5	Mecanismos y principios 12
1.2.1.6	Enfoques del control interno 15
1.2.1.6.1	Clasificación del control interno 17
1.2.1.6.2	Componentes 18
<b>1.3</b>	<b>Los inventarios</b>

1.3.1	Concepto de inventarios	19
1.3.2	Objetivos e importancia	20
1.3.3	Clasificación de los inventarios	21
1.3.4	Sistema y métodos de registro	24
<b>1.4</b>	<b>Normativa técnica y legal aplicable a los inventarios</b>	
1.4.1	Normativa técnica	27
1.4.2	Normativa legal	29
1.4.2.1	Incumplimiento y sanciones a las regulaciones establecidas en el código tributario para el área de inventario	29
<b>1.5</b>	<b>Manual de procedimientos para el control de inventarios</b>	
1.5.1	Generalidades	30
1.5.1.1	Conceptos	31
1.5.1.2	Importancia	32
1.5.1.3	Ventajas	32
1.5.1.4	Estructura	33
1.5.1.5	Recursos a utilizar en la implementación de un manual de procedimientos de control interno	38

## **CAPÍTULO II - METODOLOGIA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>2.1</b>	<b>Metodología de la investigación</b>	<b>41</b>
2.1.1	Tipo de estudio	42

2.1.2	Unidad de análisis	43
2.1.3	Población y muestra	43
2.1.4	Métodos e instrumentos para la recopilación de la información	45
2.1.4.1	Investigación bibliográfica	45
2.1.4.2	Investigación de campo	46
2.1.4.3	Muestreo estadístico	46
2.1.4.4	Análisis de la información	47
2.1.5	Tabulación y análisis de información	47
2.2	<b>Diagnóstico de la investigación</b>	66

**CAPÍTULO III - "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA  
EL ÀREA DE INVENTARIO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE  
PANADERÍA Y PASTELERÍA".**

3.1	<b>Introducción</b>	69
3.2	<b>Objetivos del diseño</b>	69
3.3	<b>Identificación</b>	70
3.4	<b>Índice o contenido</b>	72
3.4.1	Introducción del manual de procedimientos	72
3.4.2	Objetivos del manual de procedimientos	73
3.5	<b>Desarrollo del manual</b>	
3.5.1	Procedimiento No.1: Autorización y compra de materia prima	73

3.5.2	Procedimiento No.2: Recepción de materia prima	77
3.5.3	Procedimiento No.3: Salida de materia prima	80
3.5.4	Procedimiento No.4: Control de medidas higiénicas departamento de producción	83
3.5.5	Procedimiento No.5: Entrada y salida de producto terminado a sala de venta	87
3.5.6	Procedimiento No.6: Control de producto no vendido en el periodo establecido	90
3.5.7	Procedimiento No.7: Toma física del inventario de materia prima	93

#### **CAPÍTULO IV - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>4.1</b>	<b>Conclusiones</b>	96
<b>4.2</b>	<b>Recomendaciones</b>	97
	Bibliografía	vi
	Anexos	1

## ÍNDICE DE CUADROS Y ESQUEMAS

CONTENIDO	CAPITULO I	PAG.
Cuadro No. 1	Clasificación de las empresas según CONAMYPE	4
Cuadro No. 2	Clasificación de las empresas según FUSADES	4
Cuadro No. 3	Clasificación del control interno	17
Esquema No. 1	Componentes del control interno	18
Esquema No. 2	Normativa técnica aplicable a los inventarios	28
Esquema No. 3	Estructura del manual de procedimientos	34

## RESUMEN EJECUTIVO

La Investigación esta fundada en el "Diseño de un Manual de Procedimientos de Control Interno para el área de Inventarios en las Pequeñas y Medianas Empresas Dedicadas a La Fabricación de Productos de Panadería y Pastelería", con la finalidad de proporcionar a las entidades que se dedican a dicha actividad, un documento que contenga los procesos y procedimientos necesarios para realizar una apropiada gestión de los inventarios.

El objetivo principal en esta indagación consiste en contribuir a solucionar el problema con un sistema de control interno para el área de inventario; diseñando un conjunto de políticas y procedimientos que permita reconocer el registro de ingreso, custodia y salida de los materiales destinados a la producción, los productos terminados y para la venta de forma eficiente y eficaz.

De la metodología utilizada para fundamentar la aplicación del manual de procedimientos, es importante mencionar que: la investigación se realizó tomando como base el método de estudio hipotético deductivo, comprendiendo dentro de sus técnicas, la sistematización bibliográfica y estadística de fuentes de información, obtenidas a través de la observación, muestreo y

encuesta. Además, se utilizó instrumentos como distribuciones de frecuencias, cuestionarios y entrevistas.

Producto de la investigación, se diagnosticó que las empresas conforme a la experiencia que adquieren a través del transcurso del tiempo, han ido desarrollando y aplicando ciertos controles, pero no existen por escrito políticas y procedimientos de control interno en el área de inventario, sin embargo dependen de los familiares que laboran en la empresa para desempeñar dichos registros generando un mayor descontrol.

Entre las principales conclusiones se puede mencionar que: Durante la investigación, se determinó que las empresas dedicadas a las actividades de panadería y pastelería, no cumplen con la obligación de llevar contabilidad formal; asimismo no tienen un documento de control interno de forma escrita para el área de inventario, además en algunas de las entidades son los familiares del propietario los encargados de las entradas como las salidas de las materias primas y producto terminado, ya que no cuentan con personal dedicado solo a esta área. Todo lo anterior genera una inadecuada gestión en el control de los inventarios.

Entre las recomendaciones primordiales sugeridas son: Es esencial que las empresas cuenten con contabilidad formal para que puedan llevar acabo un control de registro del inventario y de las transacciones que se generen de la actividad principal del negocio y así puedan mantener los datos en orden y actualizados. Además es importante que las entidades detallen estas operaciones en un sistema computarizado para darle mayor fluidez y agilidad ha estos procesos. Asimismo que exista un responsable en el área de inventarios con la finalidad de disminuir el riesgo en la administración de estos.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas necesitan ser competitivas y poder así lograr sus objetivos, siendo el primordial mantenerse y desarrollarse en el mercado nacional; con vías de evolucionar al internacional. Ambos aspectos no se hacen posibles sin la existencia de un proceso de control eficiente afectando este en la toma de decisión para el cumplimiento de sus objetivos. Es importante que estas entidades cuenten con un sistema de control interno que optimice los recursos humanos, materiales utilizados de una forma eficiente y que contribuya a la administración de los inventarios de las empresas que manejan productos perecederos.

Para alcanzar los objetivos de la indagación se elabora el siguiente instrumento, el cual esta estructurado en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se da a conocer el estudio bibliográfico básico sobre las generalidades de las pequeñas y medianas empresas, la teoría del control interno: definiciones, objetivos, principios, componentes, procedimientos primordiales para el control de los inventarios, la normativa técnica y legal aplicable a dicha área.

El segundo capítulo contiene la metodología utilizada para la investigación, recolección de la información, tabulación, análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas y un diagnóstico de la situación actual de las entidades para sustentar el proceso del diseño de control interno propuesto.

En el tercer capítulo se muestra el sistema de control interno propuesto para las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de panadería y pastelería, denominado **Manual de procedimiento**, el cual consta de siete etapas, para cada una incluye: políticas de operación, procedimientos, responsables, formatos y diagrama de flujo.

En el cuarto capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones resultantes del desarrollo de este documento, asimismo la bibliografía utilizada y los anexos respectivos.

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA INDUSTRIA PANIFICADORA**

#### **1.1.1 Antecedentes de las panaderías en El Salvador**

En los años primitivos los precursores no se alimentaban con productos emanados del pan, ya que era un alimento nuevo, ellos estaban acostumbrados a consumir productos elaborados de maíz. Por tal razón al surgir las panaderías en sus primeras operaciones se desarrollarán de una forma artesanal; algunas materias primas, como la harina eran traídas de Norteamérica, especialmente de Canadá.

Debido a la falta de herramientas tecnológicas apropiadas, para la fabricación del producto panadero, y el no contar con los conocimientos adecuados, los suficientes ingredientes (ejemplo el polvo de horneo, sabores, emulsificantes, preservantes y lavaduras) no podían elaborar pan en grandes cantidades, lo cual limitaba su crecimiento en el país.

Mediante la evolución y experiencia de conocimientos sobre la panificación, se van adquiriendo instrumentos que facilitan el proceso para la elaboración del pan.

Como resultado de todos estos cambios, en **1,920** la panadería llamada "Las victorias"<sup>1</sup> mecanizó gran parte de sus procesos, convirtiéndose en la primera panadería mecanizada de El Salvador.

En el año de **1,934** se fundó la primera fabrica procesadora de harina para pan en El salvador (Fabrica Molinera Salvadoreña, S.A. de C.V., FAMOSSA), Así las empresas panificadoras comenzaron a adquirir esta materia prima, como también maquinaria para poder incrementar su producción y al mismo tiempo diversificarla, ya que inicialmente solo se producía pan francés, por lo que lograron una gran variedad dentro de las cuales figuraban los cakes, pan dulce, y reposterías etc.

Asimismo, cabe mencionar cuales son los componentes primordiales que se utilizan para la fabricación de los productos de la panadería y pastelería conocidos como:

---

<sup>1</sup>Marroquín Rojas, Juan José; Menjivar Bernal, William Ernesto. "Propuesta de un Sistema de Contabilidad de Costos de Producción y Distribución para La Mediana Industria Panificadora de la Ciudad de Santa Ana". Tesis para optar al grado de Licenciado en Contaduría Publica. Santa Ana. El salvador. Universidad Para central de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de contaduría Publica., 2001. Pág. 10.

- A) Harina
- B) Sal
- C) Agua
- D) Huevos
- E) Levadura
- F) Mejorantes
- G) Azúcar
- H) Masa Madre

### **1.1.2 Clasificación de las empresas por su tamaño**

Las instituciones en el país clasifican a las empresas con base a diferentes parámetros:

- a) Por tamaño.
- b) Actividad Económica.
- c) Sector Económico o/y por su Constitución Patrimonial.

Para efectos de delimitación en la investigación se considera la categorización por su tamaño, tomando como referencia los datos proporcionados por las siguientes organizaciones:

#### **A) Comisión Nacional de La Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> Directorio de Instituciones y Programas de Apoyo a la MIPYME en El Salvador, San Salvador: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). 2006. Semestral. Pág. 2. Página 2.

Clasifica a las empresas de la siguiente manera:

POR SU TAMAÑO	EMPLEADOS HASTA	VENTAS ANUALES HASTA EL EQUIVALENTE DE:
Microempresas	10 Ocupados	478 salarios mínimos urbanos (\$ 75,280)
Pequeña	50 Ocupados	4762 salarios mínimos urbanos(\$ 752,396)
Mediana	100 Ocupados	31,746 salarios mínimos urbanos (\$5,015,868), excluyendo aquellas con ventas menores de 4,762 salarios mínimos con 50 o menos ocupados.

(Cuadro No. 1)

**B) La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).**

Proporciona la clasificación de acuerdo a los siguientes parámetros:

POR SU TAMAÑO	EMPLEADOS HASTA	VENTAS ANUALES HASTA EL EQUIVALENTE DE:
Microempresas	10 Ocupados	478 salarios mínimos urbanos (\$ 75,280)
Pequeña	50 Ocupados	4762 salarios mínimos urbanos(\$ 752,396)
Mediana	100 Ocupados	31,746 salarios mínimos urbanos (\$5,015,868), excluyendo aquellas con ventas menores de 4,762 salarios mínimos con 50 o menos ocupados.

(Cuadro No. 2)

En el caso de las entidades que se dedican a las actividades de panadería y pastelería para categorizarlas por su tamaño, se considero la información proporcionada por las instituciones (CONAMYPE y FUSADES) para clasificarlas como pequeñas y medianas empresas.

### **1.1.3 Descripción del proceso de producción de la pequeña Y mediana empresa en la industria panificadora de El Salvador.**

Muchas de las empresas dedicadas a la actividad de panadería y pastelería realizan la fabricación de forma mecanizada, pero algunas operaciones se llevan acabo de manera artesanal (en la pequeña y en algunas medianas empresas), y a pesar de esta situación se ha tratado de integrar y diseñar un estándar para este proceso, el cual consisten en los siguientes pasos:

- 1) Despacho de materias primas**
- 2) Maquinado o preparado de la mezcla (Masa)**
- 3) Elaboración del pan**
- 4) Llenados de moldes (Dar Forma Al Pan)**
- 5) Reposo en cámaras de fermentación**
- 6) Horneado**
- 7) Desmoldado y acabado**
- 8) Empacado**

## **1.2 CONTROL INTERNO EN EL ÀREA DE INVENTARIO**

### **1.2.1 Generalidades**

El control puede ser aplicado a diferentes áreas que forman parte de la organización de una empresa y por la naturaleza de sus funciones, son objeto de un control previo o posterior. Para ello es necesario sistematizar dentro de toda empresa la supervisión e inspección de determinadas funciones, para asegurarse que las mismas se están llevando acabo conforme se señalaron en la fase de la planificación o para detectar las posibles desviaciones y establecer de inmediato las acciones rectificadoras que ameriten.

#### **1.2.1.1 Definiciones de control interno<sup>3</sup>**

⊕ Es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

⊕ Sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre

---

<sup>3</sup>León Lefcovich, Mauricio. Auditoria-interna Un enfoque sistémico y de mejora continua. Noviembre 2003. Disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-interna/auditoria-interna.shtml>>[Consulta: 02 Febrero 2007].

sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Este proceso es un medio para alcanzar un propósito, ya que lo realizan personas pertenecientes a la estructura organizativa de la entidad, dándole mayor seguridad a la administración en las operaciones del negocio, aunque no se puede garantizar absolutamente que los objetivos siempre alcanzaran la seguridad razonable.

Asimismo, es importante considerar que los costos para una organización no deben ser mayores que los beneficios esperados, Incluyendo los métodos de cómo los directivos delegan autoridad y asignan la responsabilidad de las funciones.

#### **1.2.1.2 Objetivos**

Cada una de las entidades establece los Objetivos que espera alcanzar, los cuales pueden ser para la entidad, como un todo, o específicos para las actividades dentro de la misma, por lo que no puede ser la excepción las pequeñas y medianas industrias de panadería y pastelería.

A continuación se mencionan algunos fines específicos de Control Interno:

- a) Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- b) Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- c) Promover la eficiencia de las Operaciones.
- d) Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- e) Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- f) Resguardar los recursos materiales necesarios, para alcanzar los propósitos en el desarrollo de las actividades principales de la entidad.

Los Objetivos comunes, de casi todas las entidades se ubican para esta investigación dentro de tres categorías<sup>4</sup>, los cuales son:

❖ **Objetivos de las Operaciones.**

Se refieren al manejo eficaz y eficiente de los recursos en la realización de las actividades de una entidad. La consecución de los objetivos operacionales no siempre está bajo intervención de la administración en la entidad, debido a que el control interno

---

<sup>4</sup> Control Interno. San Salvador: Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos. 2003. Diciembre. Pág. 45.

no es capaz de prevenir algunos sucesos externos que pueden evitar el alcance de metas operativas, pero puede aportar un nivel razonable de seguridad como por ejemplo que la administración esté informada sobre el avance en el logro de dichos objetivos. Por lo que las pequeñas y medianas empresas de panadería y pastelería deben de llevar acabo sus operaciones optimizando los recursos a utilizar en la fuente generadora de ingresos.

❖ **Objetivos relacionados con la información financiera.**

Es la preparación y presentación de estados financieros confiables, es decir que este libre de errores o de sesgo, para que la administración y los usuarios de la información financiera puedan confiar en la razonabilidad de las cifras presentadas, para poder tomar decisiones necesarias y oportunas en el manejo de las operaciones de la entidad. Así por ejemplo el crecimiento de actividades, considerando las utilidades u otros soportes económicos para expandir empresas, siendo de vital importancia en la evolución de las organizaciones dedicadas a la fabricación de productos de panadería y pastelería.

❖ **Objetivos de cumplimiento.**

Toda entidad tiene que cumplir procedimientos legales, por lo que estas deben desarrollar su actividad dentro del marco reglamentario que regulan los aspectos de las entidades, como son: normativa mercantil, laboral, Tributaria etc. Por ejemplo el no acatamiento de las normas legales puede ocasionar dificultades, como incurrir en multas, intereses, sanciones ante la institución recaudadora de impuesto, afectando el prestigio de la organización, por lo que las pequeñas y medianas empresas de panadería y pastelería deben establecer sus propios objetivos de cumplimiento.

Al relacionar los objetivos entre ellos se determina que son dependientes uno del otro, por lo tanto es muy importante que las entidades dedicadas a la fabricación de productos de panadería y pastelería salvaguarden sus activos (que se incluiría dentro de los de tipo operativo) comprendiendo la utilización eficiente de los recursos evitando ineficacias, pérdidas o malversaciones (estos pueden relacionarse con los de cumplimiento o los relativos a la información financiera) por ejemplo: es necesario que se mantenga un control apropiado sobre las pérdidas que se produzcan en las existencias, para reflejarlas de manera adecuada en los registros contables y poder revelarlos correctamente en los estados financieros.

### **1.2.1.3 Importancia**

La importancia radica en contar con procedimiento que generen información razonable en las actividades desarrolladas, salvaguardar los activos y los recursos materiales, asimismo en las cifras de los estados financieros pues de ello dependen mantener un manejo eficiente y eficaz de las operaciones en toda entidad.

Cabe mencionar<sup>5</sup>, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por ello la importancia de tener una aplicación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su administración.

### **1.2.1.4 Características del control interno**

El sistema de control interno, esta conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de revisión, información y operacionales de la respectiva organización, en donde corresponde a la máxima autoridad de esta, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el control interno, que debe adecuarse a las peculiaridades propias de la entidad.

---

<sup>5</sup> Aranguren, Maryuri. Control de Inventario. Julio de 2002. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml>> [Consulta: 20 Septiembre 2006].

### **1.2.1.5 Mecanismos y principios**

Los factores que intervienen en un control interno son fundamentales, ya que estos determinan si los resultados obtenidos son los esperados. Es decir si se está cumpliendo con lo planeado y las metas que han sido establecidas por la administración.

Es de mucha importancia comprender cuales son los **mecanismos** que integran el control interno, entre ellos podemos dar a conocer los siguientes:

**a) Organización:** Es el establecimiento de las relaciones de conducta, es decir que para llevar a cabo este proceso, se deben de determinar los niveles de autoridad, que permitirá la asignación de trabajo, funciones, niveles y actividades de los empleados en una empresa, con el fin de armonizar las relaciones laborales de una forma más eficiente, dentro de los planes y objetivos establecidos.

**b) Sistema de contabilidad:** Está compuesto por el detalle del sistema contable, catálogo de cuentas y manual de aplicaciones, con el objetivo de realizar un esfuerzo coordinado que permita la preparación, clasificación y el registro de las transacciones

realizadas, de tal forma que permita la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

**c) Estados Financieros:** Es la etapa final de la contabilidad en la cual se muestra la situación financiera y la obtención de resultados de una empresa a una fecha determinada.

**d) Presupuesto y pronóstico:** Para poder efectuar una comparación de los resultados reales de una entidad es necesario ejecutar un presupuesto, en el cual se muestran las estimaciones de las erogaciones que se realizarán en un período fijado y un pronóstico, que no es más que una proyección de los ingresos que se esperan obtener en un plazo determinado, estos son dos tipos de preparación de información que sirven de instrumento a la administración, para tomar las decisiones adecuadas y lograr los objetivos definidos.

**e) Entrenamiento de personal:** Su prioridad es preparar al personal para que realice el trabajo que se le ha asignado, en una forma eficiente y eficaz, para cumplir con los objetivos y metas de la entidad.

Así mismo toda entidad, para poder desarrollar sus operaciones debe de hacerlo en función de una orientación, Por lo que el

control interno se fundamenta en criterios que sirven de guía para llevar a cabo las actividades dentro de la organización.

Estos **principios** son:

**a) Segregación de funciones:** Representa delimitar responsabilidades en la ejecución de una actividad, la segregación evita que un departamento o persona controle todas las etapas de una operación, además propicia una vigilancia permanente en los departamentos o personas involucradas en una misma acción.

**b) Autorización de operaciones:** establece la necesidad de que las operaciones de la organización sean autorizadas por directivos facultados para ello, contando antes con la aprobación de la administración.

**c) Documentación comprobatoria:** Representa el respaldo escrito en los documentos, que sean necesarios elaborar, para plasmar la realización de una determinada transacción.

**d) Registro:** Constituye el paso esencial para la integración de información siendo necesario disponer de un instructivo, así como políticas y criterios definidos, para que todas las

transacciones sean registradas en forma adecuada y oportuna, para mantener Estados Financieros confiables.

**e) Control físico:** utilización de equipo y medidas de seguridad para salvaguardar instalaciones, activos, archivos, equipo de cómputo, etc., Que sean utilizados, es decir que este control nos expone que es la aplicación, de medidas de seguridad que garanticen la protección de los activos, como por ejemplo: Cajas de seguridad, Almacén de depósitos, etc.

Para el área de inventarios deberá existir custodia física y acceso restringido a las zonas de almacenaje o bodega, con el propósito de establecer e identificar claramente la responsabilidad del personal involucrado en el manejo físico de estos bienes.

**f) Verificación interna:** En este principio prevalece la actividad revisada del trabajo contable, para constatar su exactitud y presentación, permitiendo la participación de personal independiente.

#### **1.2.1.6 Enfoques del control interno**

Dentro del enfoque de control interno se encuentra el **tradicional** el cual esta conformado por cinco componentes según

La Norma Internacional de Auditorías 315, (Ambiente de control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Sistema de Información, Monitoreo de Control) de los que más adelante se definirá en que consiste cada uno, este concepto de control interno esta basado de una forma general, ya que puede ser aplicado por cualquier empresa que no tenga una organización bien estructurada, en cambio el denominado **enfoque COSO** tiene como objetivo fundamental definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

Además, esta perspectiva requiere de una organización dentro de la entidad bien estructurada para poder ser Implementado, así mismo es importante mencionar que el informe COSO viene a ser un control interno más de prevención, contribuyendo así a mejorar la gestión.

Para el caso de las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la actividad de panadería y pastelería por no cumplir con una

estructura bien organizada, se puede lograr establecer un control interno tradicional.

### 1.2.1.6.1 Clasificación del control interno

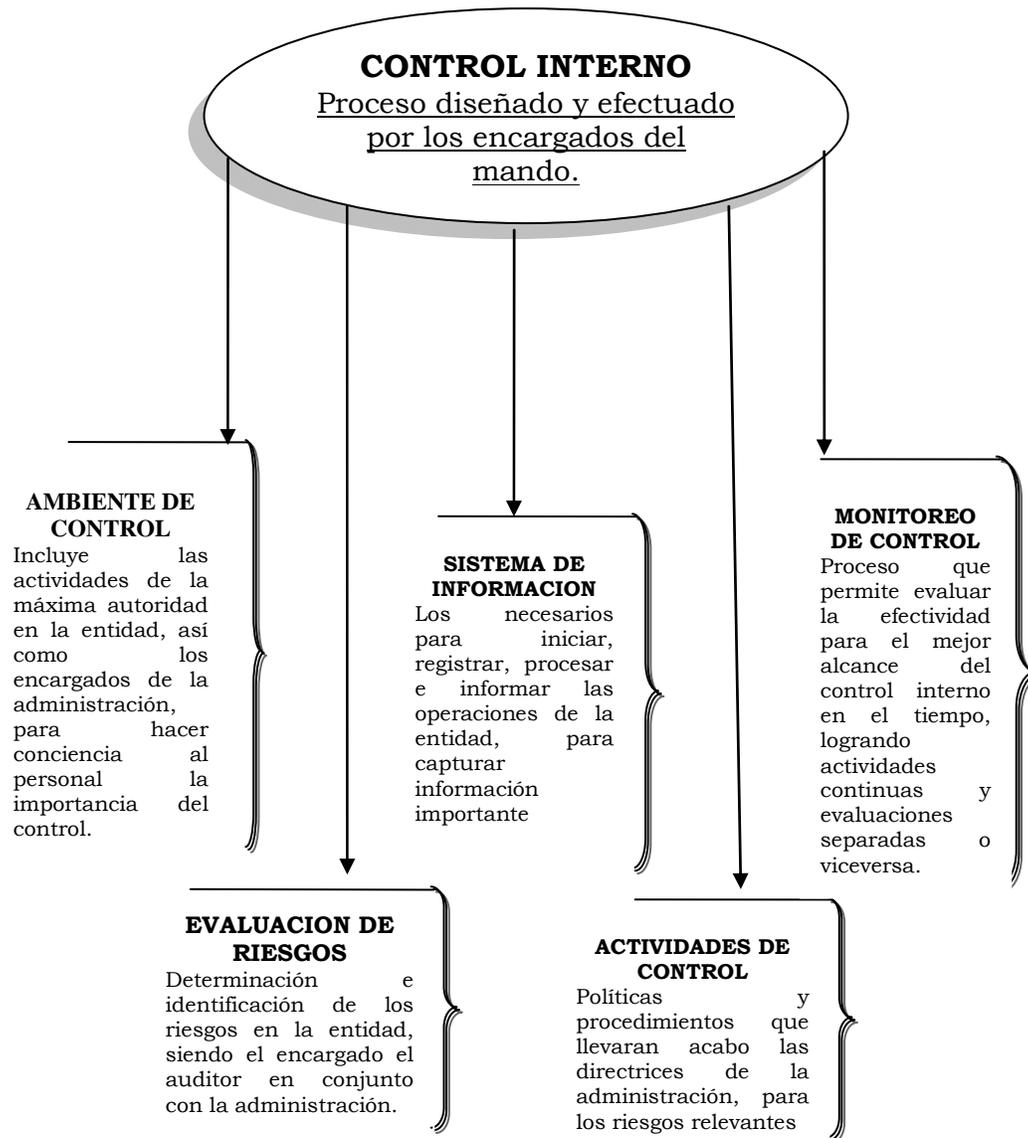
Cabe señalar que el control interno puede tomar diferentes significados de acuerdo a la naturaleza de las actividades, pero básicamente se puede conjugar en el enfoque tradicional de manera específica, clasificado como: **Administrativo y Contable**, para ello se define en que consiste cada una de estas categorizaciones:

<p>➤ <b><u>Control Interno</u></b> <b><u>Administrativo:</u></b></p> <p>Involucra el plan general de organización, sistemas y procedimientos utilizados en la entidad para obtener resultados eficientes y efectivos.</p> <p>Es decir que va orientado hacia las operaciones de la empresa, políticas informes administrativos. Refiriéndose indirectamente a los estados financieros.</p>	<p>➤ <b><u>Control Interno</u></b> <b><u>Contable:</u></b></p> <p>El plan general permite definir métodos y sistemas que regulan y reflejan en forma óptima la información financiera.</p> <p>Este control es llamado también "control interno específico" ya que determina la elaboración de procedimientos orientados, a la protección de los activos y se desarrollan para las diferentes áreas dentro de una empresa, por ejemplo el área de inventarios, de efectivo, etc.</p>
--	---

(Cuadro No. 3)

### 1.2.1.6.2 Componentes<sup>6</sup>

Los mecanismos del control interno consisten en:



(Esquema No. 1)

<sup>6</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. NIA 315: Entendimiento de Entidad y su Entorno y Evolución de los Riesgos de Representación Errónea de Importancia Relativa. Norma Internacional de Auditoría. México.2004. Pág. 213.

## 1.3 LOS INVENTARIOS

### 1.3.1 Concepto de inventarios

Para comprender en sentido específico que es un **inventario**, se menciona lo siguiente:

➤ "Son activos poseídos para ser vendidos en el curso Normal de las operaciones o en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción."<sup>7</sup>

➤ Los Inventarios<sup>8</sup> son activos de una compañía que se mantienen:

- a) Para su venta en el curso ordinario de los negocios;
- b) En el proceso de producción para su venta.
- c) Para uso en la producción de bienes o servicio que se venderán.

Se considera que el inventario constituye un elemento importante dentro de los activos de una empresa, ya que estos son la principal fuente generadora de Ingresos y por lo tanto es fundamental también para la determinación del costo de ventas y por ende de los resultados del ejercicio.

---

<sup>7</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Norma Internacional de Contabilidad. NIC 2: Existencias. México. 2005. Pág. 3.

<sup>8</sup> loren a. nikola y John d. Bazley, Contabilidad Intermedia. 8ª Ed. México: McGraw-Hill. 2001. paginas de la 277 a la 324.

### **1.3.2 Objetivo e importancia**

El objetivo de los inventarios es proveer y distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa. Colocándolos a disposición en el momento indicado, para así, evitar aumentos de costosas pérdidas de los mismos. Permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto la administración de inventarios debe ser continuamente controlada, por que forman parte importante para los sistemas de contabilidad y la venta de estos es la fuente primordial del negocio.

Toda entidad dedicada al sector industrial se fundan en la compra, producción y venta de mercancías, por ser ésta su principal función y la que proporcionará inicio a todas las restantes operaciones, necesitando de una información resumida y analizada sobre sus artículos, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles, sin embargo, muchos de los Pequeños y Medianos empresarios dedicados a la fabricación de productos de panadería y pastelería, no cuentan con el nivel académico necesario para el manejo adecuado del negocio y necesitan un documento que les permita de una forma cronológica establecer procedimientos de control interno que sea simple para comenzar a llevar un

apropiado registro de sus operaciones, cooperando así, al progreso de sus actividades y de un mercado más competitivo y con mejores oportunidades.

### **1.3.3 Clasificación de los inventarios**

Cuando la empresa cuenta con inventarios que pueden generar futuras ganancias, se deben clasificar de tal forma que se puedan informar sobre los cambios que se esperen de ellos, ya sea que se destinen para la venta o para la fabricación de productos.

Dentro de la **clasificación de los inventarios** para las empresas que se dedican a la producción de bienes poseen tres tipos de inventarios entre estos se encuentran:

- A)** Inventarios de materiales y suministros (materia prima)
- B)** Inventarios de productos en proceso
- C)** Inventarios de productos terminados.

Para efecto de la investigación se manejara solo el ítem **A)** y **C)**, ya que por la naturaleza de las empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería y pastelería no cuentan con los inventarios de productos en proceso.

**A) Inventarios de materiales y suministros (materia prima):**

Son aquellos que se utilizan en la fabricación misma del producto y que pasa a formar parte intrínseca de el. La existencia de los materiales aumenta con las nuevas adquisiciones, pero dichos incrementos están o deben estar en relación normal con la producción, ya que los materiales son entregados conforme se van requiriendo para la fabricación de los productos.

Este inventario incluye los bienes tangibles que se adquieren para uso directo en el proceso de producción, y contiene materia adquiridas de fuentes naturales, así como materias compradas por otras compañías o entidades.

También los inventarios de materiales aumentan cuando existen amenazas futuras en los precios. La empresa se provee de materiales, en virtud de los costos.

En toda actividad industrial se encuentran una variedad de artículos (materia prima) y materiales, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera "Materia Prima", ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado.

**Inventarios de productos en proceso:**

Esta formado por el importe de materiales, mano de obra, más los gastos de fabricación que se utilizan actualmente en el proceso de producción. Normalmente, son productos parcialmente terminados que se encuentran en una etapa intermedia de producción. Por la naturaleza continua del proceso de fabricación y la necesidad de preparar información, contablemente debe efectuarse un corte en las operaciones y por lo tanto, los artículos que aun no estén terminados se verán en proporción a los diferentes grados de avances que tengan en cada uno de los elementos de formar su costo.

Esta clase de inventarios tiene menor liquidez ya que generalmente es difícil vender productos parcialmente terminados.

**B) Inventarios de productos terminados:**

Comprende los artículos que se han producido en el curso ordinario de las operaciones, es decir que son los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haber estos, alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventarios se encuentren aun en los almacenes, por que todavía no han sido vendidos.

#### **1.3.4 Sistema y métodos de registro**

Existen dos sistemas para llevar los registros o controles de inventarios, estos sistemas se denominan inventarios Pormenorizado o analíticos (periódico) y Perpetuo o Permanente.

1) **Sistema de inventario periódico:** Una compañía que usa un sistema periódico no mantiene un registro continuo de la cantidad físicas del inventario a mano. Toma un conteo periódico físico que debe ser por lo menos una vez al año y por lo general al final del mismo. Este es el único momento en que conocen las cantidades físicas a mano y por lo tanto, las usadas o vendidas durante el periodo. Por lo que, el costo de la mercancía comprada durante el año es debitada a una cuenta de compras, en lugar de hacerlo a una cuenta de inventarios y cuando la mercancía es vendida a un cliente, se efectúa un asiento reconociendo el ingreso de la venta, pero no se hace asiento para reducir la cuenta de inventario o para reconocer el costo de la mercancía vendida, si no está finalizado este. Al final del año todos los bienes disponibles son contados físicamente y su precio se fija al costo.

2) **Sistema de inventario perpetuo:** Dentro de este sistema, los registros de inventario se mantienen y se actualizan continuamente a medida que se compran y se venden artículos del

mismo. Este sistema tiene la ventaja de facilitar oportunamente información sobre el inventario en el momento que se requiera, aunque exige que se mantenga una constante actualización de las tarjetas del control de los inventarios (Kardex).

Una empresa que usa un sistema perpetuo mantiene registros continuos de las cantidades físicas en su inventario, este es esencia si es que ha de manejarse adecuadamente la planeación y el control del inventario y evitar quedarse sin material en los almacenes.

Cuando una compañía usa un sistema perpetuo debe realizar un conteo físico por lo menos una vez al año para confirmar el saldo en la cuenta de inventarios y revisar algún posible error o pérdida.

Por otra parte, es importante mencionar los **métodos** que el artículo 143 del Código Tributario establece para la valuación de inventarios siendo los permitidos los siguientes:

**a) Costo según última compra:** es decir, que si se hubieren hecho compras de un mismo artículo en distintas fechas y a distintos precios, la existencia total de estos bienes se consignará con el costo que hayan tenido la última vez que se compraron.

b) **Costo promedio por aligación directa:** El cual se determina dividiendo la suma del valor total de las cinco últimas compras o de las efectuadas si es menor, entre la suma de unidades que en ellas se hayan obtenido.

c) **Costo promedio:** Bajo este método el valor del costo de los inventarios de cada uno de sus diferentes tipos o clases es determinado a partir del promedio ponderado del costo de las unidades en existencia al principio de un período y el costo de las unidades compradas o producidas durante el período.

El promedio puede ser calculado en una base periódica, o al ser recibida cada compra, embarque o lote de unidades producidas, dependiendo de las circunstancias de la actividad que desarrolla el sujeto pasivo.

d) **Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS):** Bajo este método se asume que las unidades del inventario que fueron compradas o producidas, son vendidas primero, respetando el orden de ingreso a la contabilidad de acuerdo a la fecha de la operación, consecuentemente el valor de las unidades en existencia del inventario final del período corresponde a las que fueron compradas o producidas más recientemente.

Cabe mencionar que estos procesos son los que se pueden adoptar por las empresas según sea la naturaleza de esta, para el caso de las empresas panaderas utilizan el método primeras entradas primeras salidas, ya que estas tiene productos que se venden según la producción que se va logrando y además es un procedimiento factible de manejar.

También es importante explicar que no se pude llevar un método diferente a los antes mencionados si no es autorizada previamente por la administración tributaria y para ello esta tomará las respectivas medidas para evaluar si es conveniente el cambio.

#### **1.4           NORMATIVA TÉCNICA Y LEGAL APLICABLE A LOS                   INVENTARIOS**

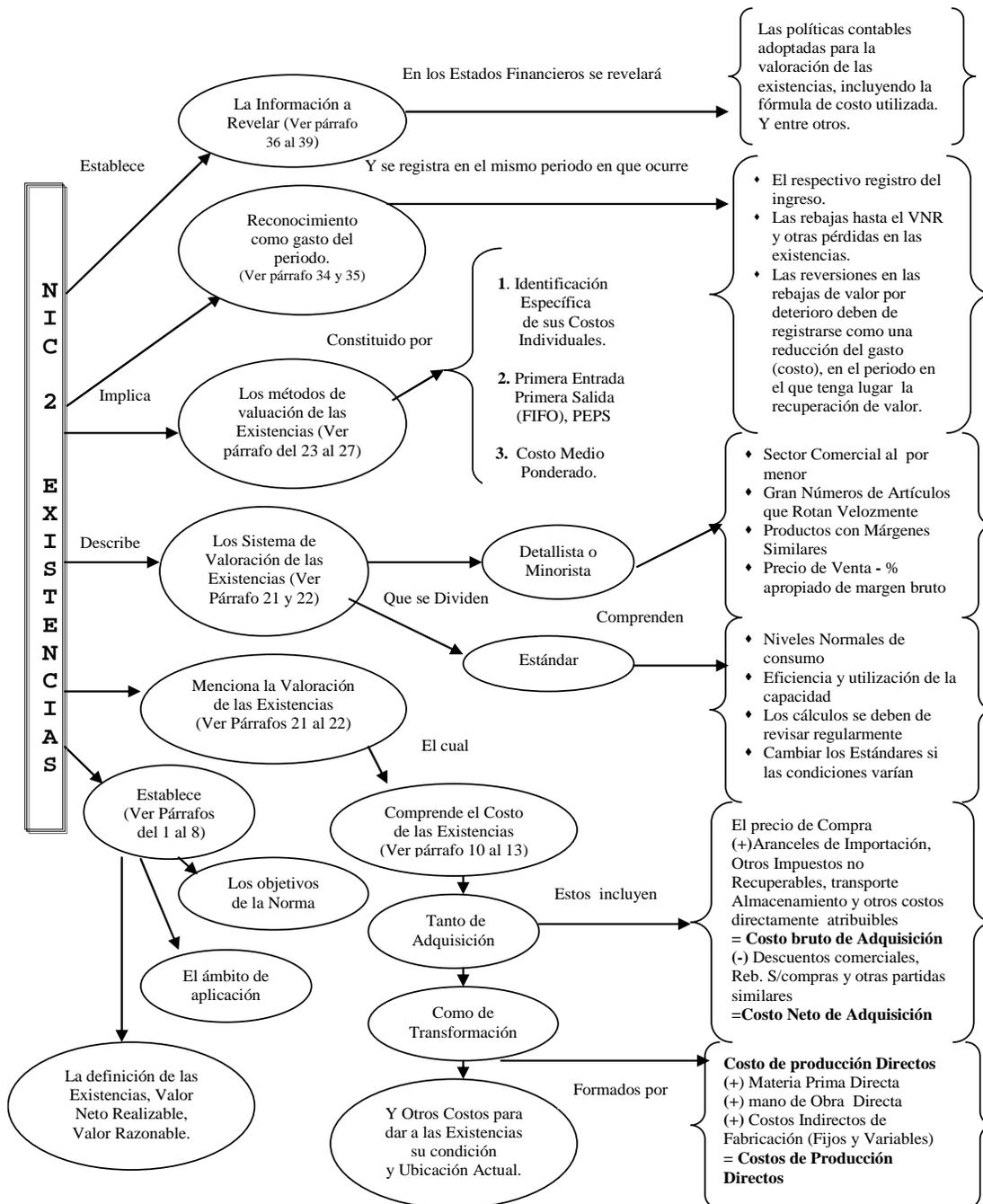
##### **1.4.1        Normativa técnica<sup>9</sup>**

Para comprender el tratamiento técnico aplicable a los inventarios, se hace un análisis esquematizado de la Norma Internacional de Contabilidad No. 2, por lo que se tiene lo siguiente:

---

<sup>9</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas Internacionales de Contabilidad. NIC 2: "Existencias", México. 2005. Págs. De la 2 a la 10.

**NORMA INTERNACIONAL No.2 "EXISTENCIAS"** (Esquema No. 2)



#### **1.4.2 Normativa legal**

El Código Tributario en el artículo 142, establece que las empresas que se dedican a la compra y venta de bienes muebles corporales, están obligadas a llevar registros de control de inventarios, que reflejen en forma clara y veraz su movimiento, valuación, resultado de las operaciones; así como la descripción detallada de las características de los bienes que permitan individualizarlos e identificarlos plenamente. El registro de ellos se debe de llevar de manera permanente y es considerado como un registro especial.

En el Art. 81 de Reglamento del Código Tributario establece que deben registrarse las materias primas, los productos Semi-elaborados y los materiales auxiliares y complementarios que adquieren para el desarrollo de su actividad. Este registro se adecuara a la naturaleza de la actividad del negocio.

##### **1.4.2.1 Incumplimiento y sanciones a las regulaciones establecidas en el código tributario para el área de inventario.**

En el artículo 243 se establecen los siguientes incumplimientos:

- 1) Omitir llevar registros de control de inventarios.
- 2) No llevar registros de control de inventarios en la forma prescrita por el artículo 142, y

- 3) Utilizar un método de valuación de inventario distinto de los previstos en el artículo 143, sin previa autorización de la administración tributaria.

Las sanciones a los incumplimientos mencionados anteriormente se determinan aplicando el 0.5% sobre el patrimonio o capital contable que figure en el Balance General menos el superávit por revalúo de activo no realizado, la cual no podrá ser inferior a nueve salarios mínimos mensuales.

## **1.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO**

### **1.5.1 Generalidades**

La necesidad de obtener equilibrio en todas las actividades de la empresa marca una importancia fundamental en la programación de los objetivos para el desarrollo de una especie de reglamentos en orden cronológico, para alcanzar las metas propuestas en la planificación de las operaciones a realizar.

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el

ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente que trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Es por ello muy importante dar a conocer y contar con los procedimientos adecuados para agruparlos en forma escrita en un Manual de Procedimientos.

#### **1.5.1.1 Conceptos**

Existen muchos conceptos para definir un **manual de procedimiento** entre ellos podemos mencionar algunos de estos como sigue:

⇒ Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas. Además se incluye los puestos que intervienen en la responsabilidad y participación en los diferentes departamentos de La Entidad. Estos son puntos de referencia para la instrucción del nuevo personal, representando una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

⇒ Es un instrumento que guía, orienta en forma secuencial, cronológica, gráfica y narrativa sobre los sistemas operacionales y métodos de trabajo que deben de realizarse en

una empresa o unidad organizativa determinada, a efecto de lograr el cumplimiento de las funciones, actividades y objetivos establecidos.

#### **1.5.1.2 Importancia**

La finalidad de los manuales es permitir plasmar la información clara, sencilla y concreta. A través de esta herramienta se orienta y facilita el acceso de información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos obteniendo buenos resultados para la misma.

Asimismo, no solo es una herramienta para el acceso de información, sino para consultar sobre la secuencia lógica de las acciones a desarrollar en las operaciones administrativas como operativas.

#### **1.5.1.3 Ventajas**

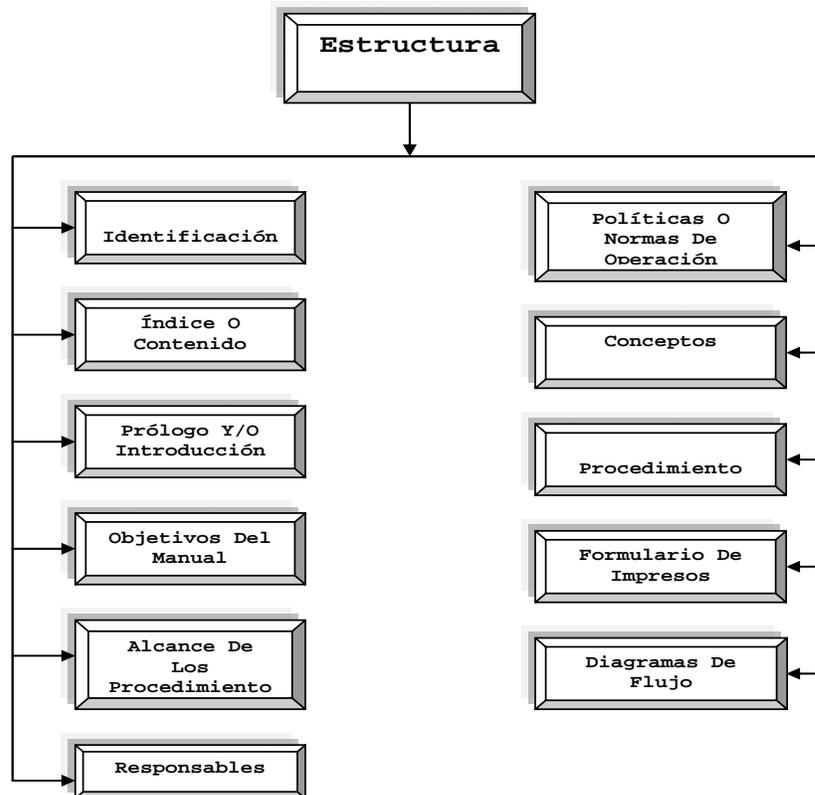
Existen muchas ventajas al contar con un manual de procedimientos entre algunas de ellas podemos mencionar:

- ♣ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- ♣ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
  
- ♣ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo para poder así evitar su alteración impropia.
  
- ♣ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
  
- ♣ Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno.
  
- ♣ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
  
- ♣ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar doble orden al realizar sus funciones.

#### **1.5.1.4 Estructura**

Para una mejor comprensión se sintetiza como esta estructurado un manual de procedimientos de control interno orientados al área de inventario a través de una esquematización, luego se definirá en que consiste cada una de sus partes:



(Esquema No. 3)

A continuación Se procede a explicar cada una de las partes de la estructura del manual de procedimientos de una forma más detallada:

**A) Identificación**

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- ◆ Logotipo de la Empresa.
- ◆ Nombre oficial de la organización.

- ◆ Denominación y Extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ◆ Lugar y fecha de elaboración.
- ◆ Número de Revisión (en su caso).
- ◆ Unidades Responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- ◆ Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las de la unidad administrativa donde se utiliza.

**B) Índice O contenido**

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

**C) Prólogo y/o introducción**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

**D) Objetivos del manual**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los Procedimientos.

**E) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos**

Esfera de acción que cubren los procedimientos, atendiendo al ambiente de aplicación conocido como ámbito del Manual, refiriéndose al área geográfica, unidad, departamento, etc. Al cual esta circunscrito.

**F) Responsables**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

**G) Políticas O normas de operación**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos. Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procesos.

**H) Conceptos**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

**I) Procedimiento (Descripción de las operaciones)**

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

**J) Formulario de impresos.**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

**K) Diagramas de flujo.**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.

**1.5.1.5 Recursos a utilizar en la implementación de un manual de procedimientos de control interno**

**♣ Recursos humanos**

Ante la necesidad de lograr alcanzar los objetivos para mejorar la planificación y control de una empresa, la gerencia administrativa, es la encargada de orientar y establecer roles para involucrar a el personal adecuado en el desarrollo de las actividades en la entidad.

El empresario adquiere apoyo en la segregación de funciones, es así como el control depende de la gerencia administrativa y de comercialización, esta se encarga de reclutar el personal idóneo para llevar a cabo las metas propuestas durante el periodo establecido con una guía de actividades, el propietario busca la mejor continua para desarrollar sus metas, esto bajo el concepto que en toda entidad, el recurso humano es importante para alcanzar las objetivos establecidos. Por ello es importante que el personal responsable (la gerencia), cuente con un instrumento que le sirva de apoyo para coordinar y segregar cargos al personal de la empresa, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera más clara y sencilla.

#### ♣ **Recursos financieros**

Es necesario considerar los costos en la elaboración de una guía de orientación para las actividades a desarrollar en un departamento en específico, pero no solo los costos si no que también considerar que los beneficios obtenidos sean los esperados, al no contar con una propuesta para el desarrollo de procedimientos se incurren en costos altos pero los beneficios obtenidos serán el resultado de utilidades en un futuro para que mediante la eficiencia y eficacia sean desarrolladas según se encuentran establecidas y así poder verificar que los gastos realizados en el periodo propuesto, sean complementarios con los

beneficios obtenidos, implementando un sistema de control y procedimientos de actividades.

### ♣ Recursos técnicos

El manual de procedimientos como una herramienta que ayuda a desarrollar las actividades de una forma más completa y coordinada, sirve a la gerencia para sumar esfuerzos para poder llevar acabo los objetivos propuestos. Por lo que este manual se basará sobre la normativa técnica como lo es La Norma Internacional de Auditoria "Evaluación de Riesgo y Control Interno" (NIA 400), Norma Internacional de Auditoria 315 "Entendimiento de entidad y su entorno y evolución de los riesgos de representación errónea de importancia Relativa", ya que estas normas tratan acerca de los lineamientos para obtener una comprensión clara de lo que comprende un sistema de control interno, tal es el caso de la NIA 400, lo cual lo define como aquel que esta integrado por las políticas y procedimientos (controles internos), adoptados por la administración de la entidad para ayudar a lograr el objetivo de la gerencia de asegurar tanto como sea factible la conducción ordenada y eficiente de la empresa.

También, esta norma menciona que el sistema de control interno tiene sus limitantes, es decir que no puede asegurar que los

objetivos se logren por parte de la administración, debido a algunas causas inherentes como lo son:

- 1) Que el usual requerimiento de la administración de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se esperan obtener (como en el caso de los recursos financieros mencionados anteriormente).
- 2) La mayoría de controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones de rutina más que a transacciones que no son de rutina.
- 3) El potencial para error humano debido a descuido, distracción, errores de juicio, y la falta de comprensión de las instrucciones.
- 4) La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.

## **2. METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo de investigación se elaboró para contribuir en solución de los problemas que enfrentan las personas encargadas de las entradas de materias primas, salidas de suministros, producto terminado y la gestión administrativa de los inventarios, planteando así técnicas, políticas y procedimientos de control interno orientadas a esta área.

Con la finalidad de fundamentar el desarrollo de esta investigación; la cual consiste en la verificación de controles internos en área de inventarios ejecutados en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la actividad de panadería y pastelería en la zona metropolitana de san salvador, procediendo de la siguiente forma:

#### **2.1.1 Tipo de estudio**

La investigación se realizó seleccionando como base el Método Hipotético Deductivo, este permitió que se aplicará la técnica deductiva o de deducción la cual consintió pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos (encuestas y la observación); así mismo documentar y sustentar

el desarrollo de un sistema de control interno en el área de inventario y explicar determinadas situaciones a través de proposiciones hipotéticas, logrando a si aportar recursos importantes a las necesidades de las entidades dedicadas a la actividades de panadería y pastelería.

Se consideró realizar un estudio descriptivo y correlacional; el primero consintió en describir los sucesos y detallar los procesos que se llevan acabo según las elementos, características de las entidades para reconocer la utilización del mismo en un sistema de control interno, el segundo permitió la medición de las variables del control en los inventarios, así como el grado de relación entre la falta de dicho sistema si este afecta la eficiencia y la eficacia de las operaciones y lograr así diseñar un manual de procedimientos.

### **2.1.2 Unidad de análisis**

Las unidades de estudio constituidas como referencia fueron las Pequeñas y Medianas empresas dedicadas a las actividades de panadería y pastelería ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador, ya que al ejecutar las pruebas pilotos se determinaron la falta de procedimientos en la administración de inventarios, motivo por el cual se eligió dichas entidades como elementos de análisis para la investigación.

### 2.1.3 Población y muestra

La población se determinó con base a datos proporcionados por La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), la cual identifica 59 empresas de la zona metropolitana dedicadas a las actividades de panadería y pastelería. No existe un método universal para determinar la muestra en la investigación de campo, aunque para la indagación desarrollada se conoce la población, siendo esta finita y estimando calcular porcentajes como parámetros, para la información ejecutada la fórmula utilizada es la siguiente:

**FORMULA:**

$$n = \frac{N P Q Z^2}{(N-1) e^2 + P Q Z^2}$$

**Donde:**

**n = Muestra que queremos determinar**

**N = Población, Universo (59 Empresas)**

**P = Probabilidad de Éxito (0.90)**

**Q = Probabilidad de Fracaso (0.10)**

**Z = Nivel de Confianza (1.96)**

**E = Margen de error (0.10)**

**DESARROLLO DE LA FORMULA:**

$$n = \frac{(59) (0.90) (0.10) (3.8416)}{(59-1)(0.10)^2 + (0.90) (0.10) (3.8416)}$$

$$n = \frac{20.398896}{0.925744} = 22.04$$

$n = 22$
----------

Al obtener el resultado de la muestra, se tomó en consideración el método aleatorio simple, el cual consistió en evaluar al azar las empresas que formaron participación para la verificación de la información recopilada en las encuestas y la observación. (Ver anexo 1 Empresas seleccionadas para ejecutar la investigación).

#### **2.1.4 Métodos e instrumentos para la recopilación de la información**

##### **2.1.4.1 Investigación bibliográfica**

Consistió en recopilar información mediante indagación de registros sobre los sistemas de control interno en el área de inventarios, así mismo la documentación sobre manuales de procedimientos, también se utilizó literatura como: revistas,

trabajos de investigación, textos, sitios Web, leyes tributarias y normativas (Normas Internacionales de Contabilidad, Normas Internacionales de Auditoría).

#### **2.1.4.2 Investigación de campo**

Para efectos de llevar acabo el trabajo de investigación se realizó visitas a varias empresas inscritas en La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES), que se dedican a la fabricación de productos de panaderías y pastelería, permitiendo obtener un parámetro sobre la situación de control interno, dicho estudio se desarrolló utilizando cuestionarios como instrumento dirigidos a los encargados del negocio y propietarios; logrando así información imparcial (ver anexo 2 estructura de cuestionario), y tomando en cuenta la observación para confirmación de la información generada en los parámetros de respaldo.

#### **2.1.4.3 Muestreo estadístico**

En el desarrollo de la indagación este método permitió utilizar diversos procedimientos técnicos para extraer y seleccionar la muestra en una población, cuando no se estudia toda la estadística sino una parte de ella este medio es importante, a la vez se estudian universos finitos e infinitos. Dentro de los elementos necesarios para el muestreo se encuentran: Población,

Muestra, probabilidad de éxito, probabilidad de fracaso, nivel de confianza, error muestral. En la indagación realizada se aplico la formula para población finita ya que esta es conocida.

#### **2.1.4.4 Análisis de la información**

Es una técnica de investigación que proporcionó la ayuda para extender la indagación en deducciones validas y confiables de datos con respecto a su contexto. Considerándolo como un método para analizar los procesos sobre la preocupación en la falta de un sistema de control interno.

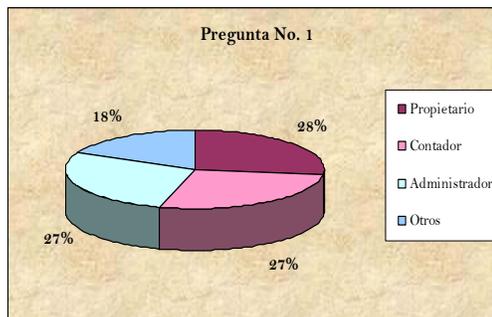
#### **2.1.5 Tabulación y análisis de información**

La tabulacion se efectuó a través de distribuciones de frecuencias con sus respectivas categorías, logrando que el análisis de la información se realizara mediante estadística descriptiva e incluyendo representación gráfica, comentario de los datos por cada pregunta hasta obtener un diagnóstico de la situación administrativa de los inventarios. Ha continuación se presentan los resultados obtenidos:

**Pregunta No. 1**

¿Cargo que desempeña en la empresa?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Propietario	6	28
Contador	6	27
Administrador	6	27
Otros	4	18
Total	22	100



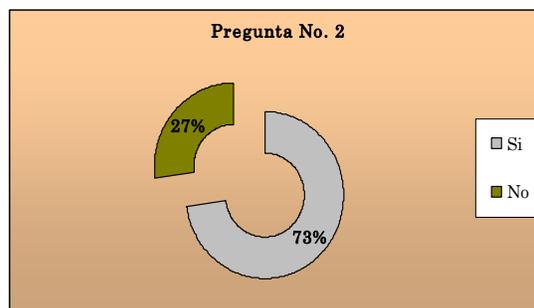
**Análisis de resultados:**

De las 22 personas encuestadas 28% de la información se obtuvo del propietario, 27% del contador, un 27% del administrador y la diferencia del 18% de otros recursos humanos, entre ellas auxiliares contables y encargados de bodega, este porcentaje no demuestra que la investigación carezca de confiabilidad ya que son sujetos relacionados con el manejo de los inventarios, por lo tanto los datos proporcionados son importantes porque las personas tienen conocimientos y experiencia en el manejo de las entradas y salidas de los materiales y productos terminados, adquiriendo así indagación de carácter sustancial, que orientan a conocer la problemática de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a las actividades de panadería y pastelería.

**Pregunta No. 2**

¿Existe un control para el manejo de entradas y salidas de sus inventarios tanto de materia prima como de productos terminados?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	16	73
No	6	27
Total	22	100



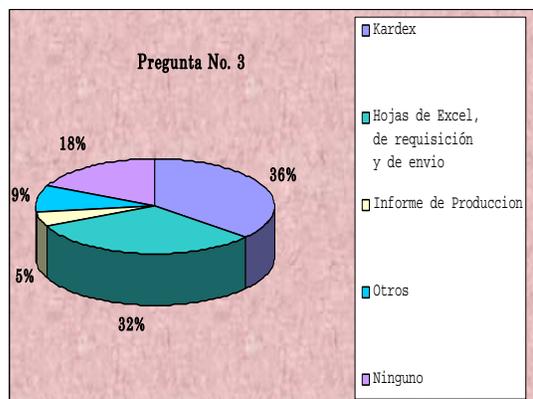
**Análisis de resultados:**

El 73% de los encuestados afirmaron poseer un control para el manejo de entradas y salidas de sus inventarios, aunque no se considera que cuenten con una administración apropiada para dicho proceso y la diferencia del 27% no cuenta con un procedimiento adecuado, ya que en algunas pequeñas empresas son los familiares del propietario los que están a cargo de la gestión en el área de las existencias.

**Pregunta No. 3**

¿Qué tipo de controles posee?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Kardex	8	36
Hojas de Excel, de requisición y de envío	7	32
Informe de producción	1	5
Otros	2	9
Ninguno	4	18
Total	22	100



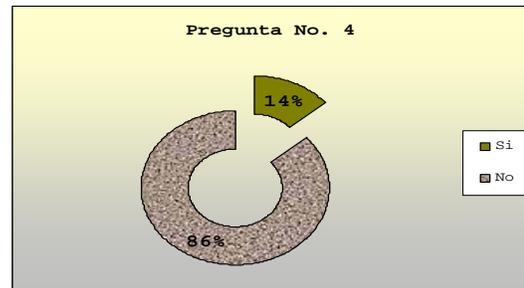
**Análisis de resultados:**

De los encuestados un 36% manifiesta que utiliza el registro Kardex para el control de las existencias, un 32% usan hojas en Excel las cuales son prácticas de manejar ya que solo se ingresan los valores del movimiento de sus inventarios, las hojas de requisición que tiene como función solicitar los materiales que se utilizarán en el proceso de producción al encargado de bodega y las hojas de envío son las que se manda con materia prima de una matriz a una sucursal, un 9% emplea otros controles, el 5% recurre al informe de producción el cual las personas lo realizan cuando se entrega la producción que se ha solicitado y estará lista para la venta y el 18% restante no cuenta con un registro para sus materias primas y producto terminado.

**Pregunta No. 4**

¿La empresa posee un manual de procedimientos para la supervisión y control de sus inventarios?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	3	14
No	19	86
Total	22	100



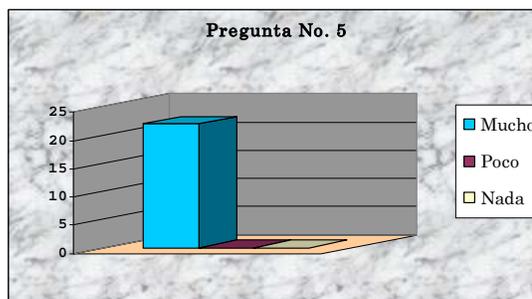
**Análisis de resultados:**

El 86% de las personas encuestadas no poseen un manual de procedimientos a diferencia del 14% que manifiestan tener un instructivo para la supervisión y control de las existencias, es decir que las empresas dedicadas a la panadería y pastelería muestran obtener dificultades para la gestión de las materias primas y producto terminado, por no contar con técnicas y políticas establecidas que les oriente las actividades que se deben llevar, mediante un proceso escrito para mejorar la comprensión del personal en cuanto al tratamiento que debe proporcionarse al inventario y así ayudar a los funcionarios o propietarios en la administración de estos.

**Pregunta No. 5**

¿En que medida considera usted que un procedimiento de control contribuiría a la maximización de recursos en el manejo de los inventarios de materia prima y producto terminado?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Mucho	22	100
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	22	100



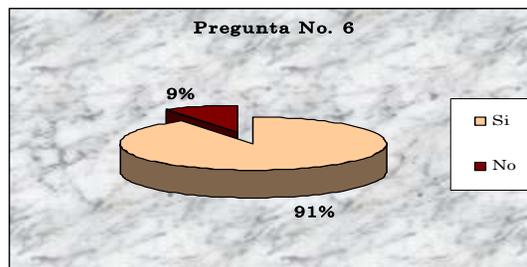
**Análisis de resultados:**

El 100% de las empresas considera que un manual de procedimientos contribuiría mucho a la maximización de recursos para el manejo de los inventarios en las panaderías y pastelerías. Por ello es importante que estas cuenten con procesos documentales para el desarrollo de las actividades, específicamente en esta área, ya que según la pregunta No. 4 es esencial que se cuente con guías que contengan los procesos a seguir en cuanto a salvaguardar los recursos, asimismo que se utilicen sin tener mayores desperdicios y aprovechar la mano de obra eficientemente, minimizando los costos y gastos para poder controlar tanto sus materias primas como producto terminado.

**Pregunta No. 6**

¿Existe personal responsable de llevar controles en el área de los inventarios?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	20	91
No	2	9
Total	22	100



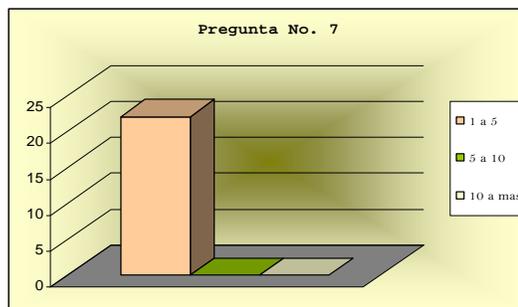
**Análisis de resultados:**

El 91% de los encuestados tienen personal delegado para el manejo de los inventarios a diferencia del 9% que no posee recurso humano encargado del control de las materias primas y productos terminados, ya que son los mismos familiares del propietario los que están autorizados y que custodian los recursos, por lo tanto consideran innecesario tener un responsable, este caso se genera por no tener una comprensión clara de lo que implica llevar un adecuado registro y disminuir gastos en cuanto a la contratación de más empleados aptos para dicho trabajo, aunque a medida que estas crezcan se hará necesario contratar personal que este dedicado a esta actividad.

**Pregunta No. 7**

¿Cuántas personas tienen acceso en el control de inventarios?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1 a 5	22	100
5 a 10	0	0
10 a mas	0	0
Total	22	100



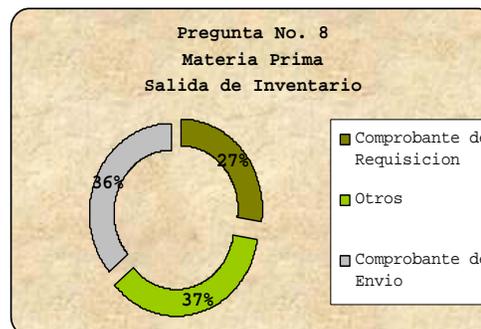
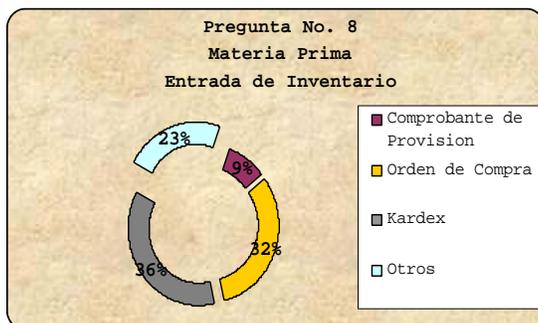
**Análisis de resultados:**

Del 100% de los encuestados informaron que de 1 a 5 personas tienen acceso a las existencias, aunque la mayor parte son familiares los encargados del manejo y estos no cuentan con una persona dedicada solo a la administración de estos, relacionando la pregunta No. 6 al no contar con un responsable de la verificación de sus inventarios permite que los empleados no estén utilizando los materias primas y productos terminados de acuerdo a la actividad de la entidad, generando así contraste en el control ya que cada empleado registra la entrada y salida.

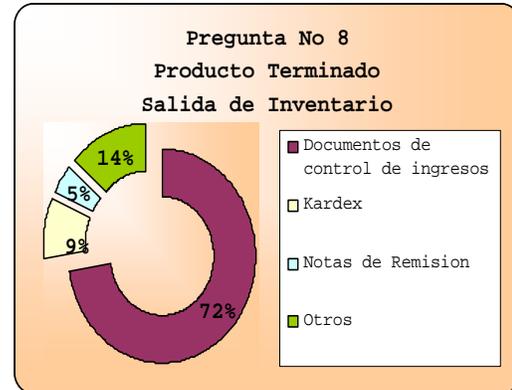
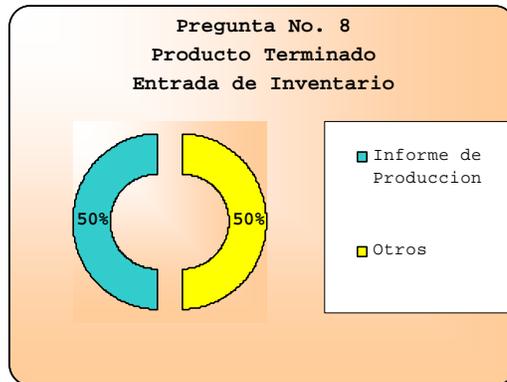
**Pregunta No. 8**

¿Qué documentación maneja para registrar las entradas y salidas de los inventarios de materia prima y productos terminados?

<b>Entrada de inventario</b>		
Comprobante de Provisión	2	9
Orden de Compra	7	32
Kardex	8	36
Otros	5	23
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Salidas de Inventarios</b>		
Comprobante de Requisición	6	27
Comprobante de Envío	8	36
Otros	8	37
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>



Producto Terminado	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
<b>Entrada de Inventario</b>		
Informe de Producción	11	50
Otros	11	50
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>Salidas de Inventarios</b>		
Documentos de control de ingresos (facturas ,Creditos Fiscales)	16	72
Kardex	2	9
Notas de Remisión	1	5
Otros	3	14
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>



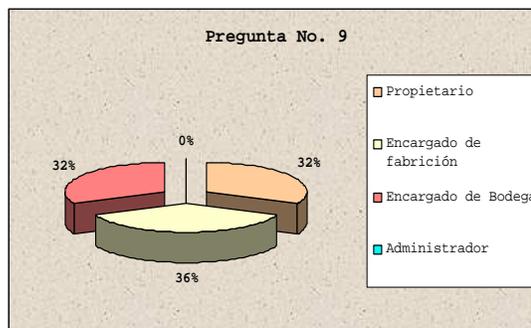
**Análisis de resultados:**

La mayoría de las personas encuestadas utilizan diferentes documentos para las operaciones realizadas en las empresas; sobre las entradas y salidas de materias primas y productos terminados, sin embargo los formularios no se controlan en forma correlativa y por consiguiente no cuentan con documentos numerados que soporten las operaciones de los inventarios, ha excepción de los comprobantes de control de ingreso, por ello se hace necesario que se cuenten con procedimientos establecidos, que ayuden a llevar un registro por cada entrada y salida y obtener un respaldo para dicha transacción, ya que al obtener los formularios numerados se hace confiable la administración de dichos inventarios.

**Pregunta No. 9**

¿Quién es el responsable de autorizar las entradas y salidas de materias primas?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Propietario	7	32
Encargado de Fabricación	8	36
Encargado de Bodega	7	32
Administrador	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>



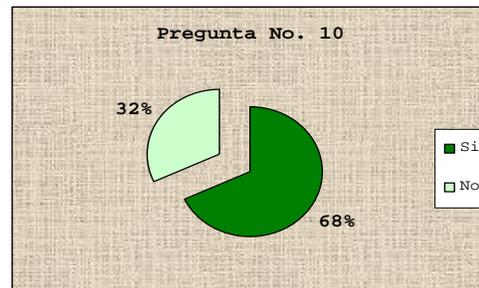
**Análisis de resultados:**

De acuerdo a los resultados un 36% de las personas encuestadas tienen como responsable de autorizar las entradas y salidas de materia prima y producto terminado al Encargado de Fabricación, considerándolo como el mayor delegado para facultar el ingreso y despacho de los inventarios, el 32% al propietario y un 32% al encargado de bodega aunque él solo despacha la materia prima y el producto terminado, como puede observarse el Administrador no tiene esa responsabilidad en dicha actividad, sin embargo es importante que las entidades tengan una segregación de funciones en esta área, para poder realizar convenientemente el registro e identificar los problemas que se presentan en cada operación.

**Pregunta No. 10**

¿Capacita al personal encargado del área de inventario?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	15	68
No	7	32
Total	22	100



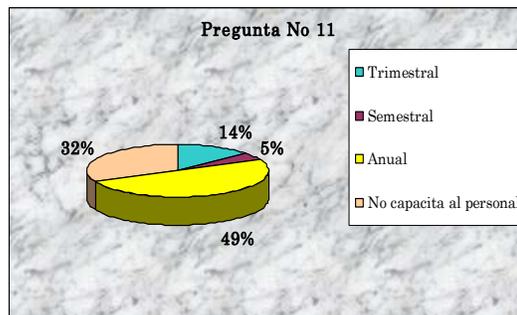
**Análisis de resultados:**

Del 68% de las personas encuestadas manifiestan que capacitan al personal en el área de inventarios, porque es una medida para mejorar el control de las materias primas y productos terminados a pesar de no contar con políticas escritas, considerando importante el desarrollo de esta actividad. El restante 32% no instruye al personal esto genera dificultades para la gestión del inventario por la falta de preparación en el manejo de las técnicas en las operaciones de la entidad y poder así desempeñar el trabajo de cada empleado de la empresa.

**Pregunta No. 11**

¿Con que frecuencia capacita al personal?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Trimestral	3	14
Semestral	1	5
Anual	11	49
No capacita al personal	7	32
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>



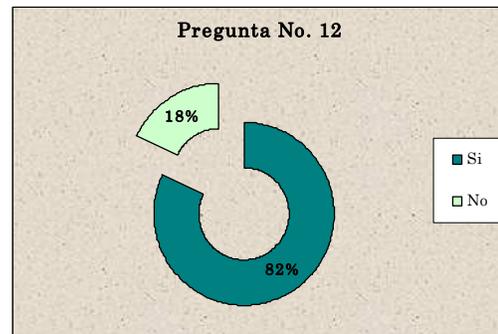
**Análisis de resultados:**

De acuerdo a la información proporcionada el 49% capacita al personal anualmente, un 14% lo realiza trimestralmente, el 5% cada semestre y el 32% no efectúa dicha acción; relacionando la pregunta No. 10 el 68% que instruye al personal lo lleva a cabo en diferentes períodos, ante tal situación los propietarios explican que no realizan constantemente esta actividad debido al costo y el tiempo que se requiere para ejecutarlo, es por ello que el mayor porcentaje lo desarrolla cada año ya que es fundamental que se adiestre al recurso humano para que se tenga conocimiento sobre el tratamiento del inventario y conozcan todos los métodos y técnicas que pueden utilizarse efectivamente.

**Pregunta No. 12**

¿Se controlan las materias primas y producto terminado mediante inventario físico?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	18	82
No	4	18
Total	22	100



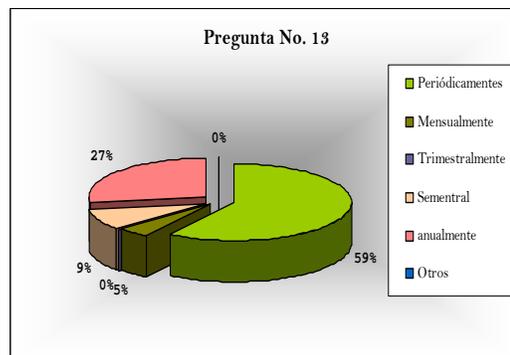
**Análisis de resultados:**

Sobre la base de los resultados el 82% afirma que cuentan con un control de inventario físico explicando que es un proceso muy importante para las operaciones dentro de la entidad, ya que se conoce cual es la existencia real, obteniendo así información veraz y precisa para que el propietario o administrador pueda tomar decisiones esenciales para el desarrollo de las actividades y la diferencia del 18% no lo realiza determinando que son pocas las empresas que no ejecutan este procedimiento para la supervisión de la materia prima y producto terminado, ya que no cuentan con técnicas establecidas para dicho control.

**Pregunta No. 13**

¿Con que frecuencia realiza el inventario físico?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Periódicamente	13	59
Mensualmente	1	5
Trimestralmente	0	0
Semestralmente	2	9
anualmente	6	27
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>



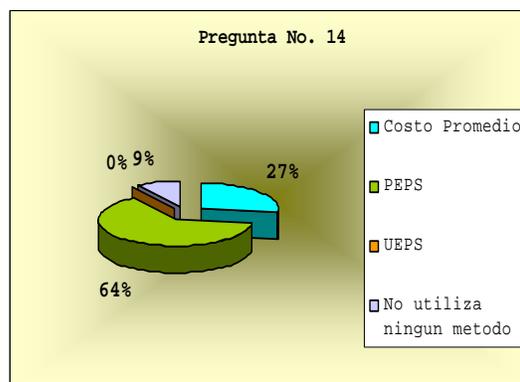
**Análisis de resultados:**

Del 59% de los encuestados afirmaron que el inventario físico lo llevan acabo periódicamente, un 27% anualmente, el 9% lo realiza semestralmente y el 5% mensualmente, por lo que se determina que la mayoría ejecuta dicho conteo a pesar de no contar con políticas establecidas. Cabe resaltar según la pregunta No. 12 los resultados que se obtuvieron un mínimo de empresas no realiza este proceso, explicando que este se desarrolla no como procedimiento constante para control de ellos, sino solo como confirmación de datos al final del año para los impuestos fiscales anual (Impuesto Sobre la Renta) y cierre del periodo financiero.

**Pregunta No. 14**

¿Para evaluar sus inventarios que método utiliza?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Costo Promedio	6	27
PEPS	14	64
UEPS	0	0
No utiliza ningun método	2	9
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>



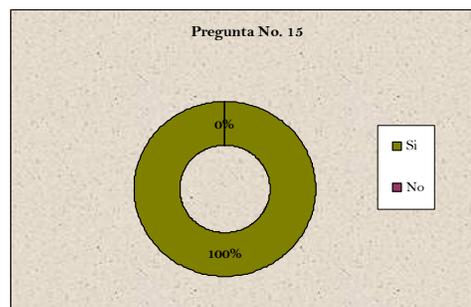
**Análisis de resultados:**

El 64% de las personas encuestadas utilizan el método PEPS para evaluar las existencias según la naturaleza de la entidades las unidades de los inventarios que son compradas y producidas primero, son las que se despachan inicialmente por ser bienes no duraderos, el 27% Costo Promedio y un 9% no manejan ninguno. La mayor parte de las empresas utilizan el PEPS ya que es un método establecido en el código tributario, además el autorizado por el Ministerio de Hacienda y el permitido para evaluar las materias primas y productos terminados, asimismo es considerado como un medio para poder llevar un registro de los mismos.

**Pregunta No. 15**

¿Posee control de calidad en los insumos utilizados para desarrollar la actividad de las panaderías?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	22	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>



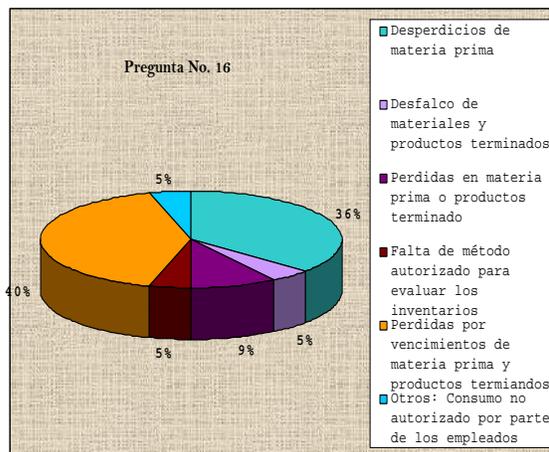
**Análisis de resultados:**

El 100% de la población encuestada si tienen medidas higiénicas para llevar acabo la actividad principal de las entidades dedicadas a la panadería y pastelerías, considerando primordial que estas cuenten con dichos controles para garantizar la calidad del producto, contando así con procesos que les oriente la forma adecuada de llevar acabo estas técnicas sanitarias, además se requiere de un especial cuidado por tratarse de productos consumibles.

**Pregunta No. 16**

¿Qué tipo de problemas ha presentado su empresa en el área de inventario?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Desperdicios de materia prima	8	36
Desfalco de materiales y productos terminados	1	5
Perdidas en materia prima o productos terminado	2	9
Falta de método autorizado para evaluar los inventarios	1	5
Perdidas por vencimientos de materia prima y productos terminados	9	40
Otros: Consumo no autorizado por parte de los empleados	1	5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>



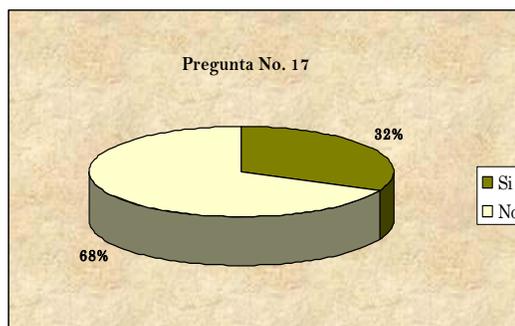
**Análisis de resultados:**

El 40% de las personas encuestadas declaran que la mayor dificultad de la empresa en el área de inventario es la pérdida por vencimiento, un 36% considera el desperdicio, el 9% la pérdida de materia prima o producto terminado, el 5% los desfalcos, un 5% la falta de un método autorizado para evaluar las existencias y el restante 5% el consumo no autorizado por parte de los empleados al no contar con una supervisión. Todo lo anterior hace necesario que las entidades cuenten con procedimientos que sean los adecuados para disminuir esas problemáticas a fin de asegurar un mejor control.

**Pregunta No. 17**

¿Protege y resguarda el inventario con pólizas de seguro para cubrir casos de daños, pérdidas robos, etc.?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	7	32
No	15	68
Total	22	100



**Análisis de resultados:**

El 68% de las personas encuestadas no protegen ni resguardan el inventario y la diferencia del 32% si cuentan con pólizas de seguro para respaldar las materias primas y producto terminado, lo que indica que la mayor parte de las empresas no poseen las medidas de seguridad adecuadas para salvaguardar sus existencias y responder ante casos fortuitos o de fuerza mayor.

## 2.2 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Preguntas	Objetivos	Análisis
Relación preguntas No. 4 y 5	Determinar si poseen un manual de procedimiento y en que medida ayudará a los empresarios el contar con un control adecuado para los inventarios.	En un 20% las entidades poseen controles para el registro de entradas y salidas de materias primas y producto terminados, a pesar de no contar con un documento que establezca las políticas y técnicas adecuadas para los inventarios y en un 80% consideran que una guía de procedimientos contribuiría a maximizar los recursos.
Relación preguntas No. 6,7, 16	Determinar si las empresas tienen personal responsable y cuales son las dificultades que se presentan en las entidades dedicadas a la panadería y pastelería en el manejo de los inventarios	El 90% de las entidades cuentan con personal responsable, aunque en un 100% son de 1 a 5 personas las que tienen acceso para las entradas y salidas de las materias primas y producto terminado, por lo tanto esta situación genera dificultades como pérdidas por vencimiento, mayores desperdicios y consumo no autorizado.
Relación preguntas No. 10 y 11	Investigar si capacita al personal del área de inventario y con que frecuencia lo realiza.	En un 70% el personal del área de inventario recibe capacitación pero no de manera continua debido a que el costo y el tiempo es muy extenso.
Relación Pregunta No. 15 y 17	Verificar que las empresas poseen medidas higiénicas y de seguridad para salvaguardar los inventarios	El 100% utiliza medidas higiénicas, aunque en un 70% de las empresas no cuentan con respaldos de seguridad establecidas para salvaguardar el inventario.
Relación preguntas No. 8, 12, 13 y 14	Determinar si ejecutan inventario físico, con que frecuencia lo realizan , la documentación utilizada y el método que usan para dicho procedimiento.	En un 80% si realizan inventario físico de manera periódica, los documentos de respaldo en su mayoría no estan numerados y en un 60% utilizan el métodos PEPS para lograr una eficiencia en el procedimiento.

Mediante los resultados obtenidos por medio de las encuestas, se tabularon y analizaron los datos e información recopilada, logrando un diagnóstico de la situación actual de las entidades con respecto a la gestión de las entradas y salidas de materias primas y producto terminado, encontrando que la mayor parte de las empresas conforme al tiempo van adquiriendo nuevas técnicas de forma empírica, a pesar de no poseer políticas escritas para el desarrollo adecuado de dichos controles.

Asimismo carecen de personal asignado como responsable de las entradas y salidas de materia prima, aunque tienen accesos varias personas; pero no un encargado específico, ya que los dueños y familiares son los únicos autorizados de dicho proceso, generando problemas de pérdidas por vencimientos, mayores desperdicios y además consumo no autorizado del producto terminado por parte de los empleados.

Por otra parte la mayoría del personal involucrado en el área de inventarios recibe capacitación, considerando los propietarios o administradores del negocio que es una medida para preparar a sus empleados en el manejo de sus existencias, sin embargo no lo ejecuten de forma constante debido al costo y tiempo que son elevados.

También las empresas poseen un control de calidad (medidas de higiene) en los insumos para desarrollar la operación principal del negocio, si bien no se garantiza que estas sean las indicadas, de esta manera las entidades dedicadas a la panadería y pastelería no cuentan con medidas de seguridad para proteger y resguardar el inventario, asimismo estas deben de tenerlas para cubrir cualquier caso fortuito o de fuerza mayor en sus existencias.

Finalmente la mayor parte de empresas realizan inventario físico constantemente para la verificación y supervisión de la materia prima y producto terminado, haciéndose necesario contar con la documentación numerada para controlar las entradas y salidas, por lo contrario se comprobó que las entidades manejan formularios de manera general. Cabe mencionar que la mayoría de los empresarios utilizan los métodos de evaluación establecidos por el código tributario la minoría no hacen uso de estos procedimientos dificultan el registro de su inventario.

**3. "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA EL  
ÀREA DE INVENTARIO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE  
PRODUCTOS DE PANADERÍA Y PASTERERÍA"**

**3.1 INTRODUCCIÓN**

Debido a la necesidad que enfrentan las empresas de panadería y pastelería, de contar con un sistema de control interno adecuado, se proyecta un manual de procedimientos, que les permitirá servir de apoyo para el manejo de sus inventarios, de forma eficiente y eficaz en las operaciones realizadas por la entidad.

De esta forma, se contempla la implementación de políticas, la descripción de los procedimientos por cada operación y la revisión constante del manual para su cumplimiento, así también se presenta un diagrama descriptivo por proceso para su mejor comprensión.

**3.2 OBJETIVO DEL DISEÑO.**

Diseñar un manual de procedimientos, para el sistema de control interno de inventarios de las panaderías y pastelerías, que tiene como finalidad disminuir los riesgos que se puedan

presentar en el área y en cada departamento involucrado, asimismo, poder aumentar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la entidad.

### **3.3 IDENTIFICACIÓN**

Es un detalle importante ya que facilita al interesado conocer aspectos generales de la entidad que proporciona el sistema de control en el área de inventario, este debe contener los componentes que a continuación se detallan:

**i) Logotipo de la empresa.**

Distintivo característico de las empresas el cual se representa mediante letras, abreviaturas, símbolos, etc., singulariza una marca, un nombre o un producto en una entidad.

**ii) Nombre de la empresa.**

Este se conforma según el tipo de sociedad que se constituirá y el distintivo que los dueños quisieren denominarle. En muchos casos se conoce como el nombre comercial de la entidad.

**iii) Razón social**

Se determina según el nombre de la empresa con la que se establece en la escritura de constitución de la sociedad, si es

una persona jurídica y para una persona natural será el nombre completo de esta.

**iv) Lugar y fecha de elaboración del manual**

Indica el lugar donde se elabora el manual de procedimientos y la fecha que se termina el desarrollo del documento.

**v) Número de revisión**

El distintivo numérico para el documento desarrollado con el que se identifica la supervisión y aprobación del manual, debido a que puedan existir manuales en otras áreas.

**vi) Unidades responsables de elaboración, revisión y organización.**

Las unidades responsables para el funcionamiento y aplicación de los procedimientos requeridos en el manual son los siguientes:

- a) GERENTE ADMINISTRATIVO
- b) GERENTE DE PRODUCCIÓN
- c) SUPERVISOR DE VENTAS
- d) CONTADOR GENERAL
- e) ENCARGADO DE BODEGA
- f) AUDITORIA INTERNA

Aunque debe aclararse que la aplicación del Sistema del control interno elaborado debe estar a cargo del Gerente Administrativo y del Contador General, para la verificación del adiestramiento por parte del personal en el área de inventario dentro de la empresa.

**vii) Siglas de la unidad responsable**

Son las Abreviaturas de la unidad responsable en la aplicación del manual de procedimientos en las actividades de la empresa.

**3.4 ÍNDICE O CONTENIDO**

**3.4.1 Introducción del manual de procedimientos**

El manual de procedimientos pretende dotar a las empresas de panadería y pastelería un proceso adecuado que contribuya al eficiente y eficaz control de los inventarios, logrando así un manejo de las entradas y salidas de materia prima y producto terminado para la elaboración, fabricación y distribución del pan.

Finalmente dicho manual es de importancia para las entidades dedicadas a la panadería y pastelería, en general debe ajustarse a todas las empresas para poder evitar de manera global la falta de un sistema de control interno en los inventarios.

### **3.4.2           Objetivos del manual de procedimientos**

- ✓ Proporcionar a las empresas dedicadas a la actividad de panadería y pastelería una guía de control interno que les permita realizar las diferentes operaciones en el departamento de inventario de manera eficiente y eficaz.
  
- ✓ Establecer políticas mediante el manual de procedimientos para que estas se lleven acabo de forma confiable y oportuna en el desarrollo de las operaciones de la entidad.
  
- ✓ Presentar las funciones primordiales a los responsables de cada área para poder contar con un instrumento de apoyo en el desarrollo de sus objetivos.

### **3.5               DESARROLLO DEL MANUAL**

#### **3.5.1           Procedimiento No.1: Autorización y compra de materia prima.**

##### **✓ Políticas de operación**

- i) El encargado de bodega debe realizar la requisición de compra en base a estimaciones según las existencias

almacenadas periódicamente para cuando el departamento de producción realice los pedidos se encuentren listos para entregarlos sin atraso por no tener provisiones disponibles.

- ii)** Las solicitudes de cotizaciones del material requerido debe ser gestionado por el encargado de bodega o un delegado.
- iii)** Deben verificarse tres de las cotizaciones recibidas con cuatro días de anticipación para elegir en cuanto a calidad y precio.
- iv)** El Gerente Administrativo o el Contador debe verificar las tres cotizaciones elegidas por el Encargado de Bodega para elaborar la orden de compra y proceder a la autorización correspondiente de los materiales cotizados.
- v)** Si el material urge debe tomarse en cuenta las cotizaciones anteriores para verificar si los precios están vigentes y proceder a la autorización.
- vi)** Si existe proveedor único de las materias primas no es necesario efectuar cotizaciones sino que se realizaran los términos contractuales entre la empresa y el proveedor.

## Descripción del Procedimiento

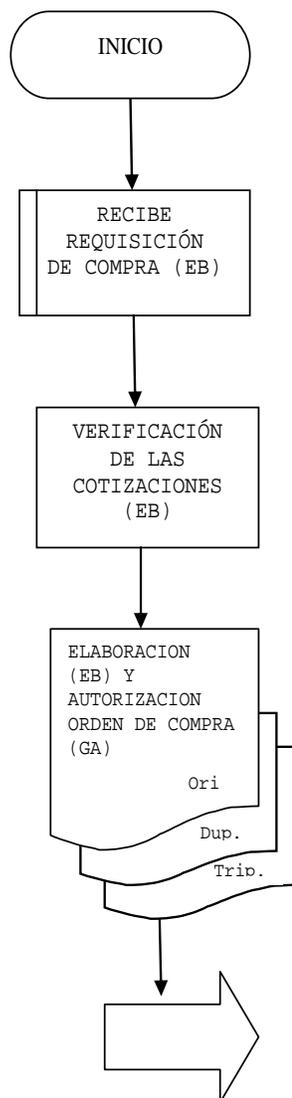
Paso	Actividad	Responsable
01	<p>Cuando se verifican los materiales en bodega y las existencias son mínimas según las estimaciones<sup>10</sup> que deben almacenarse y si al solicitar materiales el departamento de fabricación o producción las provisiones son insuficientes el encargado de bodega debe enviar a los proveedores la requisición de compra para poder solicitar las cotizaciones necesarias y proceder a elaborar la orden de compra del material, al obtener las cotizaciones, este debe escoger las tres que más se apeguen a las necesidades de cada requisición de compra y las presenta al gerente administrativo.</p>	Encargado de bodega (EB).
02	<p>Ya elegida la cotización el encargado de bodega procede a elaborar la orden de compra para su respectiva autorización y firma del Gerente Administrativo, para poder entregar al proveedor el</p>	Gerente Administrativo (GA)

---

<sup>10</sup> Las estimaciones son proporcionadas quincenalmente según las necesidades que se generen en bodega tomando de base el consumo del periodo anterior.

documento  
original, el  
duplicado que  
es la del  
encargado de  
bodega y el  
triplicado se  
envía a  
contabilidad.

✓ **Flujograma**



**3.5.2 Procedimiento No. 2: Recepción de materia prima**

✓ **Políticas de operación**

- i)** El personal responsable del inventario es el único que esta autorizado para ingresar a bodega.
- ii)** En la bodega se debe contar con las funciones y nombres de los empleados responsables de los mismos si fueran más de uno, así como sus respectivas firmas.
- iii)** La recepción de los productos en la bodega debe efectuarse por la persona que reciba el crédito fiscal para controlar que lo solicitado sea lo recibido según dicho documento, preferentemente por el encargado de bodega, ya que el ha realizado la orden de compra.
- iv)** El Encargado de Bodega debe verificar que el material se ha recibido y que estos cumplan con los datos específicos según la orden de compra.
- v)** Al no cumplir con los requisitos el pedido de las materias primas serán devuelta a su respectivo proveedor.
- vi)** Si las materias primas cumplen con los requerimientos de la orden de compra el Encargado de Bodega procede a elaborar el documento de ingreso a bodega.
- vii)** Archivar el original de Ingreso a bodega junto con la factura o crédito fiscal emitido por el proveedor (triplicado) con las respectivas firmas de recibido.

viii) Enviar a contabilidad el duplicado de ingreso a bodega y la copia firmada de recibido de la factura<sup>11</sup> o crédito fiscal emitida por el proveedor.

### Descripción del Procedimiento

Pasos	Actividad	Responsable	Formatos y Documentos
01	Se recibe la materia prima con la Factura o Comprobante de Crédito Fiscal y se verifica contra la orden de compra el producto recibido para asegur	Encargado de bodega (EB)	c) Orden de compra

---

<sup>11</sup> Se recibirá este documento legal cuando los proveedores no están inscritos como contribuyentes o son negocios informales a los que se les compra.

arse  
que  
sea la  
cantid  
ad y  
los  
materi  
ales  
que se  
han  
solici  
tado.

1) Si  
cumple  
con  
los  
requis  
itos  
anteri  
ores  
el  
pedido  
se  
recibe  
.

2) Si  
no  
cumple  
con  
los  
requis  
itos  
se  
devuel  
ve al  
provee  
dor.

Se  
elabor  
a el  
docume  
nto de  
ingres  
o a  
bodega  
y se  
archiv

0  
2

0  
3

Encar  
gado  
de  
bodeg  
a  
(EB)

**b)** Orden de  
compra

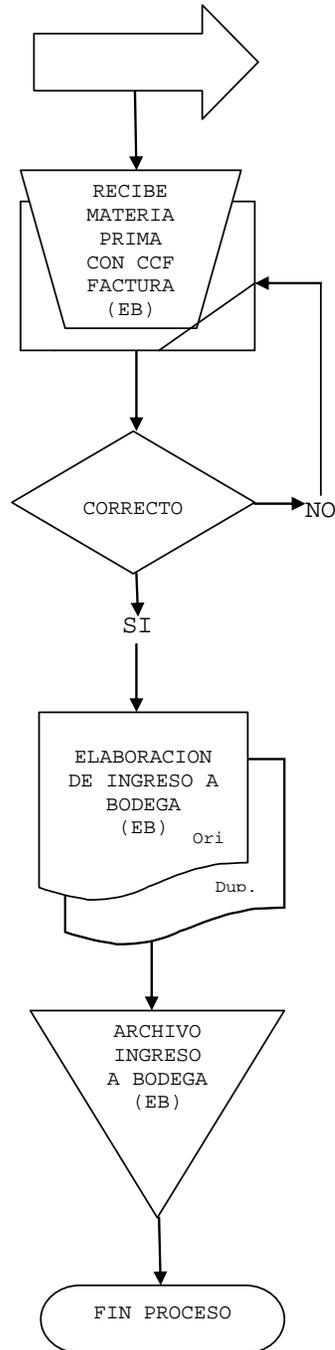
Encar  
gado  
de  
bodeg

**c)** Ingreso a  
Bodega

a el  
origin  
al con  
el  
tripli  
cado  
del  
docume  
nto  
emitid  
o por  
el  
provee  
dor,  
el  
duplic  
ado de  
ingres  
o a  
bodega  
se  
envía  
ha  
contab  
ilidad  
junto  
con  
una  
copia  
de la  
factur  
a o  
crédit  
o  
fiscal  
emitid  
a por  
el  
provee  
dor  
firmad  
a de  
recibi  
do por  
el  
encarg  
ado de  
bodega

a (EB  
)

✓ Flujograma



**3.5.3 Procedimiento No. 3: Salida de materia prima**

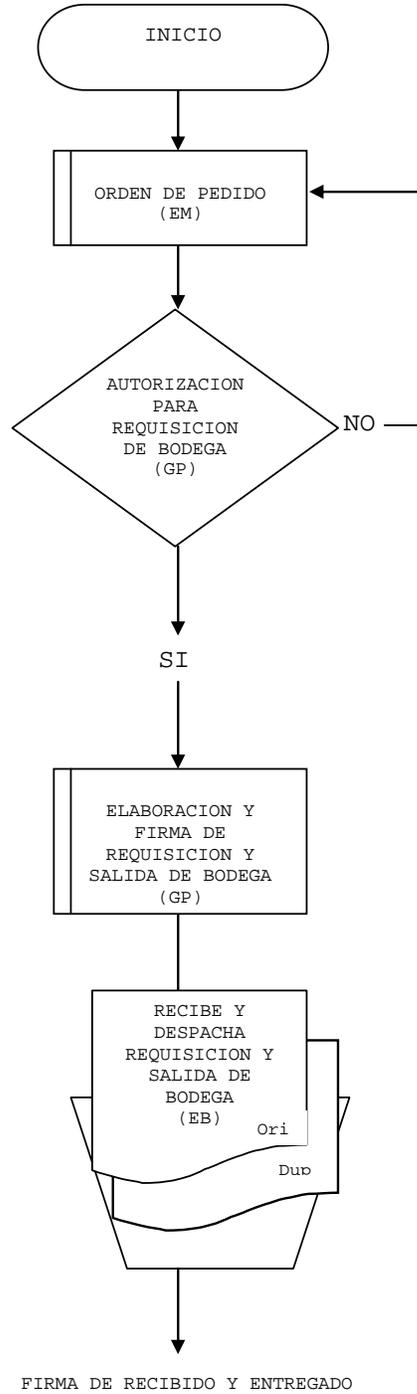
✓ **Políticas de operación**

- i) Los empleados del departamento de producción deben de elaborar la orden de pedido según cada necesidad; luego reunir las (si son varias) para enviarlas al gerente de producción.
- ii) La orden de pedido debe de ser firmada por la persona que la elabora.
- iii) La Requisición y salida de Bodega deberá estar Autorizada y firmada por el Gerente de Producción.
- iv) Las materias primas que salgan de bodega sean de acuerdo a la requisición enviada por el área de producción.
- v) El Encargado de Bodega despacha la materia prima y firma la requisición y salida de Bodega de entregado el material, quedándose con el duplicado del documento y la original se envía al departamento de producción.

### Descripción del Procedimiento

Paso	Actividad	Responsable	Formatos y Documentos
01	<p>Cuando se necesita en el área de producción materia prima, cada empleado elabora una orden de pedido luego estos la envían al Gerente de Producción.</p>	Empleados (EM)	a) Orden de Pedido
02	<p>El gerente de producción verifica las órdenes de pedido:                      i) si lo solicitado es autorizado se elabora y firma la requisición y salida de bodega, para luego enviarla,                      ii) si no es autorizada se devuelve la orden de pedido para verificar si es necesario solicitar materiales a bodega.</p>	Gerente de Producción (GP)	b) Requisición Y salida de Bodega.
03	<p>Cuando se obtiene la requisición y salida de Bodega el Encargado del Almacenamiento la verifica y despacha la materia prima al área de producción firmándola de recibido y entregado archivando el duplicado en bodega y el original se envía al departamento de producción.</p>	Encargado de Bodega (EB)	c) Requisición y salida de Bodega

✓ Flujograma



**3.5.4 Procedimiento No. 4: Control de medidas  
higiénicas departamento de producción.**

**✓ Políticas de operación**

- i)** El lugar de trabajo deberá ser amplio, limpio y con los instrumentos adecuados para la fabricación del producto terminado.
- ii)** Al terminar la elaboración del producto terminado, este se coloca en bandejas para enviarlo a la sala de ventas, el cual deberá de estar debidamente cubierto.
- iii)** Evitar que las materias primas o el producto que se termina de elaborar no tenga contacto con materiales químicos como venenos, detergentes, desinfectantes, etc.
- iv)** Cuando se generan gran variedad desechos: restos de materias primas, envases vacíos, cáscaras de huevos, recortes de masa, productos que no se cocinaron bien y todo aquello que queda como residuo del proceso y que no puedan ser utilizado, estos desechos deben eliminarse frecuentemente del sector de elaboración para evitar que se conviertan en centro de contaminación.
- v)** El personal que trabaja en la elaboración del producto panadero deberá: mantener el cabello corto o si se usa largo debe estar recogido y dentro de la cofia(redecilla) o gorro, las uñas tienen que estar cortas a la altura de la yema de los dedos, limpias y sin esmalte, bañarse y

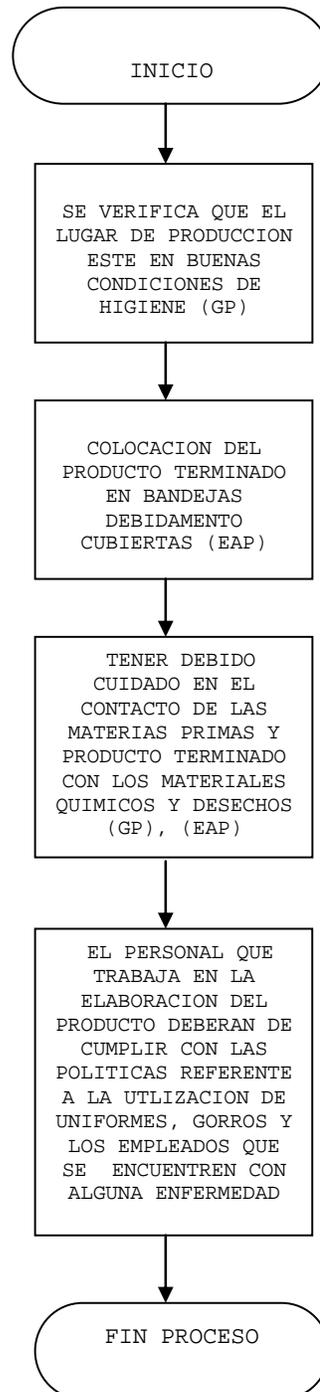
lavarse el cabello diariamente, afeitarse diariamente, dejar en el guardarropa el reloj, los anillos, los aros, pulseras, cadenas o cualquier elemento que pueda contaminar los productos, evitar el uso de perfumes fuertes y penetrantes.

- vi)** Al ingresar al trabajo de elaboración del producto todos los empleados tienen que ponerse su ropa de trabajo (Uniformes proporcionados por la empresa), cubrirse la cabeza con cofias o gorros y lavarse las manos minuciosamente.
- vii)** La ropa de trabajo proporcionada por la empresa debe de ser blanca o de color claro y mantenerse en perfectas condiciones de higiene.
- viii)** Los empleados dedicados a la elaboración o que manipulen el producto terminado que presenten heridas infectadas, llagas, úlceras o dolencias estomacales, enfermedad transmisible no deberán trabajar por un periodo temporal en el área de producción, ya que puedan contaminar los productos y/o las materias primas.
- ix)** Deberá realizarse cada mes un control de plagas, ya que los insectos y roedores constituyen un importante vínculo en la transmisión de enfermedades, generando así que el establecimiento y lugar donde se elabora los productos terminados este en óptimas condiciones.

### Descripción del procedimiento

Paso	Actividad	Responsable	Formatos y Documentos
01	<p>El lugar donde se elabora el producto debe de ser de acuerdo a las condiciones necesarias como: un lugar para los hornos, el moldeo del pan, lavamanos, lavaplatos y suficiente agua para realizar la actividad, es decir que no se tenga ninguna limitante para la elaboración adecuada e higiénica del producto, así también se debe mantener limpio.</p>	Gerente de Producción	No aplica
02	<p>Al terminar la elaboración del producto, este debe ser colocado en bandejas las cuales deberán de cubrirse; para que ningún insecto contamine el producto.</p>	Empleado del área de producción.	No aplica
03	<p>El personal del área de producción deberá tener un debido cuidado con el material químico como: los detergentes, desinfectantes o venenos, etc., asimismo de los residuos del proceso de fabricación, estos no deben tener contacto con las materias primas o productos terminados.</p>	Gerente de Producción y empleados del área de producción.	No aplica
04	<p>El personal encargado del proceso de fabricación debe colocarse la cofia (redecillas) o gorros, los uniformes proporcionados por la empresa, cumplir con las políticas establecidas sobre la higiene del personal para mantener protegida esta área de bacterias. También los empleados que presenten enfermedades estomacales y de otra índole no trabajaran por un periodo temporal en este departamento.</p>	Gerente de Producción (GP)	No aplica

✓ Flujograma



**3.5.5 Procedimiento No. 5: Entrada y salida de  
producto terminado a sala de ventas.**

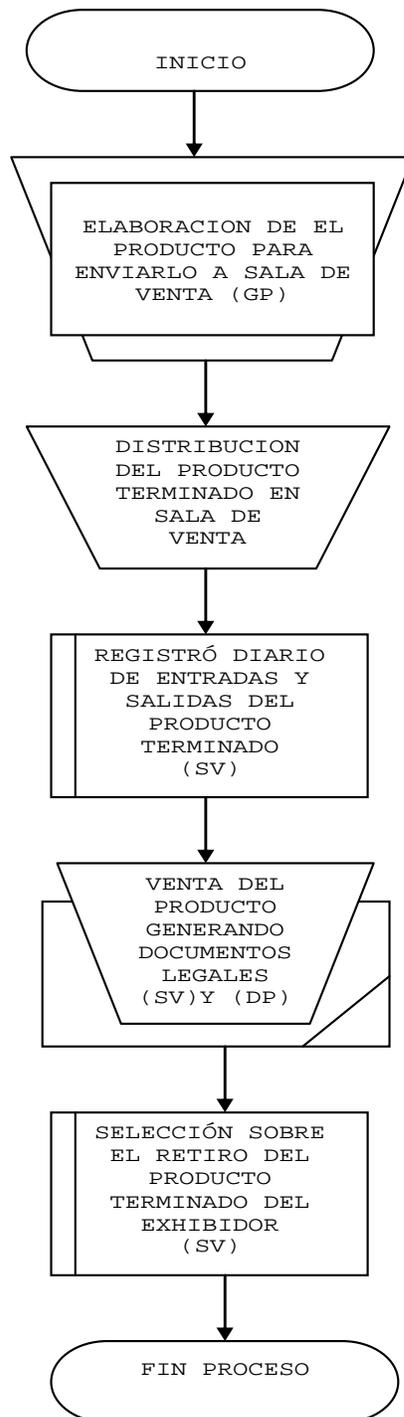
**✓ Políticas de operación**

- i)** El supervisor de ventas debe verificar la existencia física de la nota de transferencia de producto, antes de recibir la mercadería.
- ii)** Los empleados de la sala de venta deben de contar y colocar todos los productos que reciben en debido orden y cotejarlos con la nota de transferencia de producción.
- iii)** Registrar las entradas y salidas del producto terminado diariamente en una Hoja de KARDEX.
- iv)** No se permitirá la venta de mercadería sin un documento legal que ampare dicha transacción.
- v)** La sala de venta tiene que ofrecer confianza; encontrarse limpia y ordenada de acuerdo a normas de higiene.
- vi)** El producto terminado no debe de estar más de dos días exhibiéndose, en los casos que contengan ingredientes derivados de leche y carne. En cambio el pan que no tengan los componentes anteriores deben ser retirados hasta los cinco días.

### Descripción del procedimiento

Paso	Actividad	Responsable	Formatos y Documentos
01	<p>Recibida la materia prima en el departamento de producción se procede a fabricar el producto (elaboración del producto terminado) para enviarlo a la sala de ventas.</p>	<p>Gerente de Producción (GP)</p>	<p>a) Requisición de Bodega</p>
02	<p>El producto se recibe y se distribuye en los mostradores para proceder a venta del público.</p>	<p>Supervisor de venta (SV)</p>	<p>b) Nota de transferencia de producción</p>
03	<p>Luego el supervisor de venta registra las entradas y salidas del producto terminado diariamente en la hoja de KARDEX.</p>	<p>Supervisor de venta (SV)</p>	<p>c) KARDEX</p>
04	<p>Al generarse la comercialización del producto terminado en sala de venta se emiten y entregan los documentos legales.</p>	<p>Supervisor de ventas y sus dependientes (SV)</p>	<p>c) Facturas o Ticket d) Crédito Fiscal</p>
05	<p>Cuando el producto terminado contenga ingredientes derivados de leche y carne no deberá estar más de dos días en el exhibidor, caso contrario se retirará hasta los cinco días.</p>	<p>Supervisor de ventas (SV)</p>	<p>e) KARDEX</p>

✓ Flujograma



**3.5.6 Procedimiento No. 6: Control de producto no vendido en el Periodo establecido.**

**✓ Políticas de operación**

- i)** Cuando el producto se retira del exhibidor deberá pasar a selección en donde se verificará su estado.
- ii)** El producto que se encuentre apto para ser utilizado deberá pasar a un proceso de transformación, es decir otro producto derivado de este.
- iii)** Al realizar la selección se dará salida en la hoja de KARDEX de sala de venta al departamento de fabricación, para la elaboración del otro producto.
- iv)** Al determinarse que el producto se encuentra en mal estado este se debe desechar.
- v)** Una vez Desechado el producto su aplicación contable será reconocido un costo y fiscalmente debe considerarse como un autoconsumo<sup>12</sup>.
- vi)** El producto desechado debe de incluirse en el reporte de deterioro para determinar cuales han sido los productos terminado no vendidos enviando el duplicado del reporte de deterioro al departamento de contabilidad.

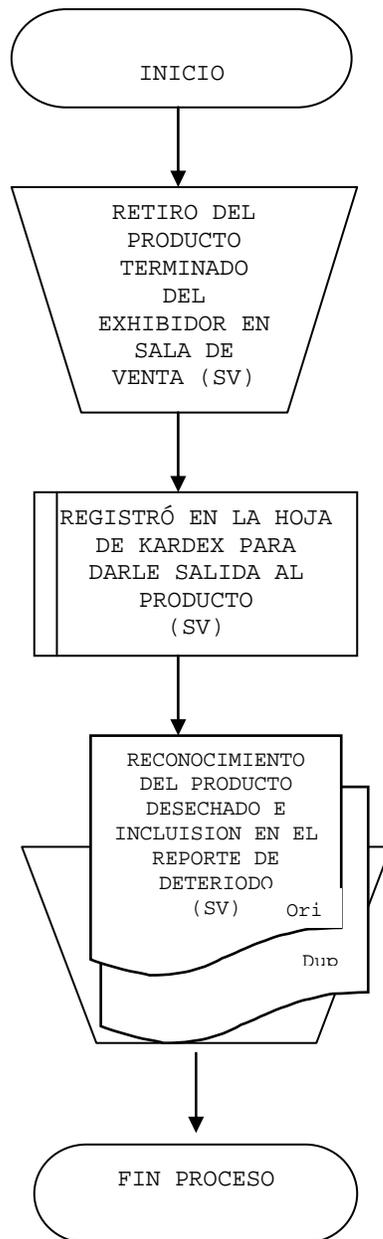
---

<sup>12</sup> Decreto No. 296. Ley del Impuesto a La Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA). Diario Oficial No. 234, tomo 353, del 11 de diciembre del 2001. Artículo No. 11.

### Descripción del procedimiento

Paso	Actividad	Responsable	Formatos y Documentos
01	Al estar el producto más de lo establecido en el exhibidor, se retirará para seleccionarse; dependiendo del estado será desechado o utilizado para la elaboración de otro producto.	Supervisor de Ventas (SV)	a) KARDEX
02	Una vez se elija el producto se dará salida en la hoja de KARDEX, para enviarlo al departamento de producción o para desecharlo.	Supervisor de venta (SV)	b) Hoja de KARDEX
03	Una vez que se reconozca el producto desechado debe de incluirse en el reporte de deterioro, enviando el duplicado a contabilidad y el original lo archiva el supervisor de venta, asimismo, se elabora la factura correspondiente del producto desechado para que sea declarado en el mes.	Supervisor de venta (SV)	c) Control de producto deteriorado

✓ Flujograma



**3.5.7 Procedimiento No.7: Toma física del inventario de materia prima.**

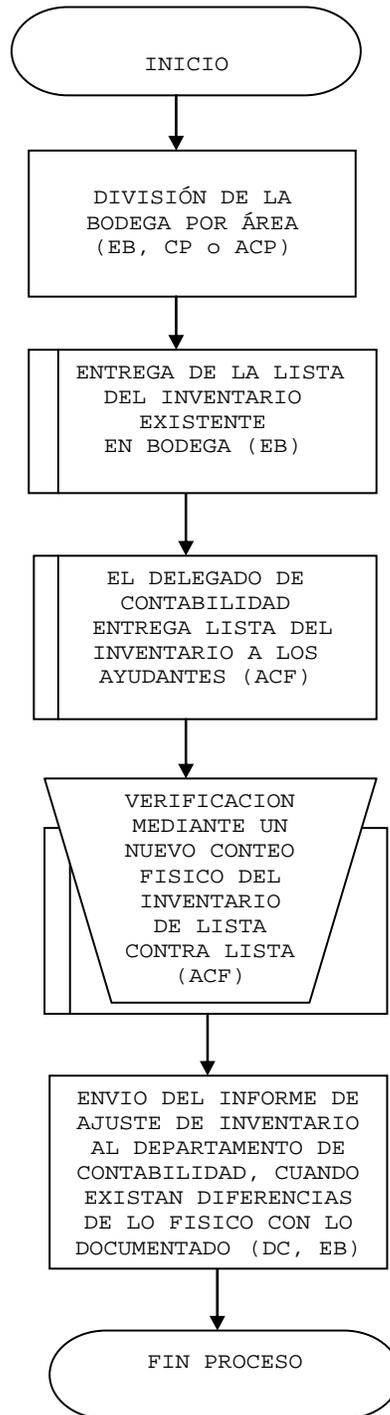
**✓ Políticas de operación**

- i)** Para iniciar el conteo físico del inventario de materia prima se dividirá la bodega por áreas.
- ii)** Deberá delegarse un encargado para coordinar la toma física del inventario y dirigir a las personas que colaboraran en este proceso; preferentemente el responsable debe de ser del departamento de contabilidad y él solicitará el número de personas que lo apoyarán en este proceso.
- iii)** El cargado de bodega deberá entregar la documentación necesaria para corroborar el producto existente.
- iv)** La toma física del inventario realizará cada seis meses o cuando sea requerido por el departamento de contabilidad.
- v)** Si existieran diferencias en el conteo físico con el documentado, el delegado de contabilidad elaborará un informe para realizar el ajuste al inventario, posteriormente el encargado de bodega realizará la corrección en su control interno.

### Descripción del procedimiento

Paso	Actividad	Responsable	Formatos y Documentos
01	Se dividirá la bodega por área para que de esta forma se evite un doble conteo del mismo producto o materia prima, el delegado del departamento de contabilidad verificará la división y solicitará el apoyo necesario según las áreas divididas.	Encargado de bodega. Contador Publico o Auxiliar (EB, CP o ACP)	a) División de zona.
02	El encargado de bodega entregará una lista donde se encuentren documentado las materias primas existentes en el inventario al delegado de contabilidad.	Encargado de Bodega (EB)	b) Listado del inventario
03	El delegado de contabilidad entrega a cada ayudante el listado que verificará realizando un conteo de la materia prima y anotara en ella la existencia física.	Ayudantes del Conteo Físico (ACF)	c) Listado del inventario
04	Verificar mediante un nuevo conteo las discrepancias que haya de lista contra lista. Al existir diferencias se harán los ajustes en las listas para dejar el inventario físico de la materia prima correcta.	Ayudantes del Conteo Físico (ACF)	d) Listado del inventario
05	Se envía el informe de ajustes de inventario al departamento contable para que realicen los arreglos correspondientes a las cuentas que resulten afectadas. Siempre y cuando se sustente dicha diferencia.	Departamento de contabilidad Encargado de Bodega (DC, EB)	e) Sistema Contable, Entrada y Salida de bodega

✓ Flujograma



#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

##### **4.1 CONCLUSIONES**

- 1) Durante la investigación, se determinó que las empresas dedicadas a las actividades de panadería y pastelería, no cumplen con la obligación de llevar contabilidad formal, debido a la falta de información u orientación de estas entidades; asimismo no tienen un documento de control interno de forma escrita para el área de inventario.
  
- 2) Mediante la indagación de campo se constató que poseen control de calidad, sin embargo no tienen establecidas las políticas y procedimientos que faciliten la ejecución de las actividades dentro de la entidad para realizar las aplicaciones más efectivas en cuanto a las medidas y registro de esta índole.
  
- 3) Según los resultados obtenidos las entidades no manejan documentación prenumerada, y los formularios que utilizan son de control general para todas las operaciones, generando deficiencia en la administración de los inventarios, a pesar que esta área es primordial como las otras, es donde se concentra el mayor riesgo de pérdida de productos y materiales.

- 4) Se evidencio la falta de segregación de funciones en los inventarios, determinando que en algunas de las entidades son los familiares del propietario los encargados de autorizar las entradas como las salidas de las materias primas y producto terminado, debido a que no cuentan con personal dedicado solo a esta área. Además que las entidades que tienen personal para este departamento no capacita a sus empleados periódicamente por el costo y el tiempo que implica realizarlo.
  
- 5) La mayoría de las empresas en estudio no poseen medidas de seguridad para salvaguardar las existencias y poder responder ante cualquier caso fortuito y de fuerza mayor.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

- 1) Es esencial que las empresas cuenten con contabilidad formal para que puedan llevar acabo un control de registro del inventario y de las transacciones que se generen de la actividad principal del negocio y así puedan mantener los datos en orden y actualizados. Además es importante que las entidades detallen estas operaciones en un sistema computarizado para darle mayor fluidez y agilidad ha estos procesos.

- 2) Es primordial que las empresas cuenten con políticas y procedimientos de control de calidad para desarrollar las actividades como: verificación de fecha de vencimiento, que el insumo se encuentre en un lugar apropiado, los productos estén debidamente elaborados y empacados, además poseer el registro sanitario exigido por el ministerio de salud y que las entidades en un futuro no tengan problemas que afecten el prestigio de estas.
  
- 3) Es fundamental que las empresas posean y usen en forma adecuada y continua (numerado) los formularios propuestos de una forma específica para soportar las operaciones en cada fase del proceso de entradas y salidas de materiales y producto terminado, según las necesidades de las empresas.
  
- 4) Es importante que exista un responsable en el área de inventarios con la finalidad de disminuir el riesgo de una inadecuada administración de estos, también que se capacite el personal ya que es importante que conozcan el tratamiento sobre el control de las entradas y salidas de las materias primas y productos terminados.
  
- 5) Las medidas de seguridad son fundamentales para las entidades como las pólizas de seguro para proteger y

resguardar el inventario, ya que esto le ayudará a estar preparados ante cualquier evento que se presente en momentos de caso fortuito o de fuerza mayor como los robos, pérdidas, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- ❖ Álvaro Javier, Romero López. Año 1997. Primera Edición. Contabilidad Intermedia. Editorial McGRAW-HILL. México.
  
- ❖ loren a. nikola y John d. Bazley. Año 2001. Octava Edición. Contabilidad Intermedia. Editorial McGRAW-HILL. México.
  
- ❖ Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar. Año 1991. Tercera Edición. "Metodología de La Investigación". Editorial McGRAW-HILL, Impreso en México.
  
- ❖ Alboukrek, Aarón, Fuentes S., Gloria. Primera Edición. "Diccionario de Sinónimos Antónimos e Ideas a Fines". Editorial Larousse, S.A. de C.V, Impreso en México.
  
- ❖ Zorrilla Arena, Santiago, Torres Xammar, Miguel. Año 1992. Segunda Edición. "Guía para elaborar La Tesis". Editorial McGRAW-HILL, Impreso en México.

- ❖ Rojas Soriano, Raúl. Año 1989. Segunda Edición. "Guía para Realizar Investigaciones Sociales". Editorial Plaza y Valdés Editores, Impreso en México.

#### **NORMAS TÉCNICAS Y LEGALES**

- ❖ Asamblea Legislativa de El Salvador. 2005. Código Tributario. Editorial LIS. San Salvador, El Salvador.
- ❖ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Año 2005. Norma Internacional de Contabilidad. NIC 2: Existencias. México.
- ❖ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Año 2001. Norma Internacional de Auditoría. NIA 400: Evaluación de Riesgo y Control Interno. México.
- ❖ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Año 2004. Norma Internacional de Auditoría. NIA 315: Entendimiento de Entidad y su Entorno y Evolución de los Riesgos de Representación Errónea de Importancia Relativa. México.

**TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN**

- ❖ Chávez Oliva, Evelín Yanira; de la Cruz de León, Sonia Azucena; Flores Ordóñez, Dionisio Arturo; Reyes alguero, Salvador Noel. Octubre de 2004. "Desarrollo de una Guía Práctica para la Determinación, Registro y Presentación de los efectos en los Inventarios al utilizar el Concepto del Valor Neto Realizable en la Mediana Empresa Industrial", Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador, Centro América.
  
- ❖ López Hernández, Juana de Jesús; Menjivar Torres, José Roberto; Méndez Urbina, René. Septiembre 2002. "Diseño de un Control Interno del Área de Inventarios para las Medianas Empresas Dedicadas al Comercio de Repuestos para Vehículos Automotores". Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad de El Salvador.
  
- ❖ Martínez Martínez, Edwin Manuel; Rivas Chávez, Ingrid Carolina; Rodríguez Molina, Rosa Dinora. Año 2005. "Diseño de un Manual de Procedimientos de Control Interno orientados al área de Inventarios, de Empresas de Producción, Distribución y Comercialización de Helados". Trabajo de Graduación para optar

al grado de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad de El Salvador.

- ❖ Martínez Francia, Miguel Eduardo; Guzmán Beltrán, Julia Ruth. Noviembre 2001. "Propuesta de un Sistema De Contabilidad De Costos de Producción y procedimientos de Control Interno para los Inventarios de las Empresas Maquiladoras de Ropa del Departamento de Santa Ana". Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad de Santa Ana. El Salvador, Centro América.
  
- ❖ Marroquín Rojas, Juan José; Menjivar Bernal, William Ernesto. Abril de 2001. "Propuesta de un Sistema de Contabilidad de Costos de Producción y Distribución para La Mediana Industria panificadora de la ciudad de Santa Ana". Universidad De El Salvador Facultad Multidisciplinaria de Occidente. Centro América.
  
- ❖ Barrera Cruz, Reyna Maribel, Henríquez Reyes, Rafael Adán, Mejía Gómez, Julio Cesar. Año 1999. "Diseño de un sistema de control interno para el manejo de inventario de ropa en Hospitales Nacionales de la zona metropolitana de San Salvador". Trabajado de graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad de El Salvador.

**FOLLETOS**

- ❖ Gómez Castaneda, Carlos Roberto. Año 2003. Control Interno de Auditoria II. "Técnicas para la Preparación y Organización de los Papeles de Trabajo para la Auditoria de Estados Financieros".Universidad de El salvador, Ciudad Universitaria. San Salvador, CA.

**REVISTAS**

- ❖ Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). Año 2006. Directorio de Instituciones y Programas de Apoyo a la MIPYME en El Salvador, San Salvador.

**DIRECCIONES ELECTRÓNICAS**

- ❖ [www.monografias.com/trabajos31/control-empresa/control\\_empresa.shtml](http://www.monografias.com/trabajos31/control-empresa/control_empresa.shtml) (14 de Febrero del 2006)
- ❖ [www.monografias.com/trabajos31/control-interno/control\\_interno.shtml](http://www.monografias.com/trabajos31/control-interno/control_interno.shtml) (28 de Febrero del 2006)
- ❖ [www.monografias.com/trabajos16/procedimientoadministrativo/Procedimiento-administrativo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/procedimientoadministrativo/Procedimiento-administrativo.shtml) (07 de Septiembre de 2004)

- ❖ [www.monografias.com/trabajos12/trabajho/trabajho.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/trabajho/trabajho.shtml)  
(26 de Diciembre de 2002)
  
- ❖ [www.monografias.com/trabajos14/inventario/inventarios.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/inventario/inventarios.shtml)  
(21 de Julio del 2003)
  
- ❖ [www.monografias.com/trabajos15/inventario/inventario.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/inventario/inventario.shtml)  
(07 de Abril del 2004)
  
- ❖ [www.monografias.com/trabajos13/inven/inven.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/inven/inven.shtml) (10 de Abril del 2003)
  
- ❖ [www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml) (14 de Julio del 2002)
  
- ❖ [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm) (28 de Mayo del 2002)
  
- ❖ [www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml) (20 de Marzo del 2003)
  
- ❖ [www.alimentosargentinos.gov.ar/programa\\_calidad/calidad/guias/Panificados2\\_ok.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/calidad/guias/Panificados2_ok.pdf) (Diciembre de 2005).

# ANEXOS

**ANEXO No.1**

**LISTADO DE LAS PANADERIAS PROPORCIONADAS POR LA ASOCIACIÓN  
DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS (AMPES)**

1. CAKES FIESTAS SA DE CV
2. DON PAN SA DE CV
3. PANADERIA SAN FRANCISCO SA DE CV
4. INVERSIONES FOLKLORE SA DE CV
5. GALLETAS FLODA SA DE CV
6. PRODUCTOS ALIMENTICIOS QUEENIE´S SA
7. PASTELES DE EL SALVADOR SA DE CV
8. PANADERIA SANTA MARIA SA DE CV
9. RODRIGUEZ MENENDEZ FLORA IMELDA
10. JORGE S PAN SA DE CV
11. PANADERIA CHELE´S BAKERY
12. PANADERIA MELGAR HERMANOS SA DE CV
13. PASTERIA FLOR DE TRIGO SA DE CV
14. MIRANDA FRANCO JAVIER
15. PANADERIA LA FAVORITA SA DE CV
16. INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ITALIANAS SA DE CV
17. LOS DIEZ SA DE CV
18. PAN LOURDES SA DE CV
19. PANADERIA LOS GEMELOS SA DE CV
20. EL PANADERO SA DE CV (PAN VILL)
21. PAN EDUVIGES
22. ELSY´S CAKES SA DE CV

ANEXO 2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



---

CUESTIONARIO PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL  
MANEJO DE LOS INVENTARIOS

**OBJETIVO GENERAL:** Determinar las deficiencias de los controles internos en el manejo de los inventarios de materia prima y de producto terminado de las empresas que se dedican a la fabricación de productos de panadería y pastelería.

**INDICACIÓN:** La información requerida es para usos académicos y de carácter confidencial y será utilizada para fines del trabajo de investigación; contestar de una forma objetiva y breve todas las preguntas presentadas a continuación.

1) ¿Cargo que desempeña en la empresa?

a) Propietaria

b) Contador

c) Administrador

d) Otros Especifique \_\_\_\_\_

2) ¿Existe un control adecuado para el manejo de entradas y salidas de sus inventarios tanto de materia prima como de producto terminado?

SI

NO

3) ¿Que tipos de controles Posee?

---

---

4) ¿La empresa posee un manual de procedimientos para la supervisión y control de sus inventarios?

SI  NO

5) ¿En que medida considera usted, que un procedimiento de control contribuiría a la maximización de recursos en el manejo de los inventarios de materia prima y producto terminado?

Mucho  Poco  Nada

6) ¿Existen personal responsable de llevar controles en el área de los inventarios?

SI  NO

7) ¿Cuántas personas tienen acceso para el control de sus inventarios?

a) 1 a 5  b) 5 a 10  c) 10 a más

8) ¿Que documentación maneja para registrar las entradas y salidas de los inventarios de materia prima y producto terminado?

**MATERIA PRIMA:**

**PRODUCTO TERMINADO:**

**Entradas de inventario**

- Comprobante de Provisión
- Orden de Compra
- Kardex
- Otros

**Entradas de inventario**

- Informe de producción
- Otros

**Salida de inventario**

- Comprobante de Requisición
- Otros
- Kardex

**Salida de inventario**

- Facturas
- Crédito Fiscal
- Comprobante de Envió
- Notas de Remisión
- Otros

9) ¿Quién es el responsable de autorizar las entradas y salidas de materia prima?

- a) Propietario
- b) Encargado de Fabricación
- c) Encargado de Bodega
- d) Administrador

10) ¿Capacita al personal encargado del área de inventarios?  
SI  NO

11) ¿Con que frecuencia capacita al personal?

- a) Trimestral
- b) Semestral
- c) Anual

12) ¿Se controlan las materias primas y producto terminado mediante inventarios físicos?

SI  NO

13) ¿Con que frecuencia Realiza el inventario físico?

- a) Diariamente
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensualmente
- e) Trimestral
- f) Semestralmente
- g) Anualmente

Otros especifique\_\_\_\_\_

14) ¿Para evaluar sus inventarios que método utiliza?

- a) Costo promedio
- b) PEPS
- c) UEPS

d) Otros especifique\_\_\_\_\_

15) ¿Posee control de calidad en los insumos utilizados para desarrollar la actividad de las Panaderías?

SI  NO

Explique: \_\_\_\_\_

16) ¿Qué tipo de problema ha presentado su empresa en el área de inventarios?

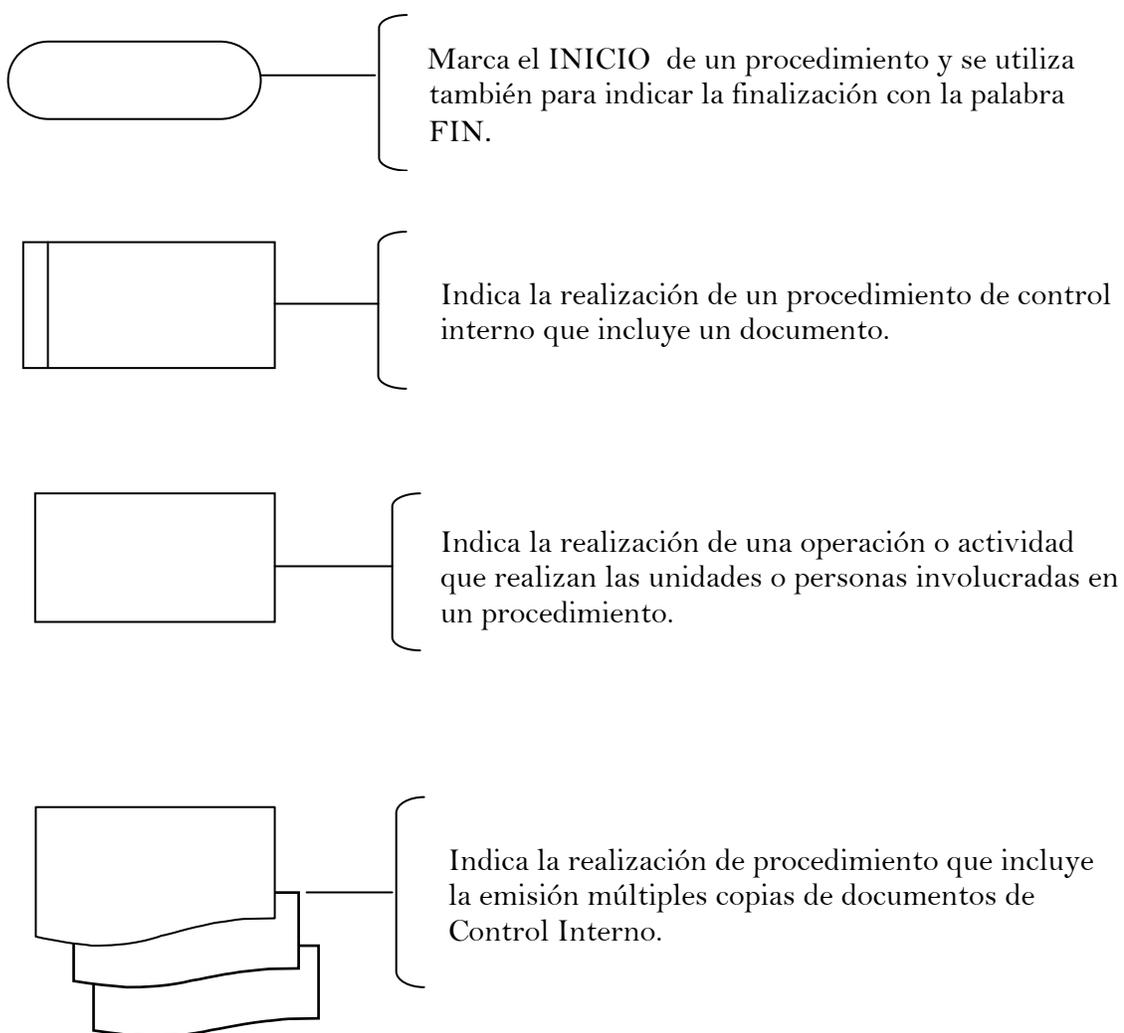
- a) Desperdicios de materia prima
- b) Desfalco de materiales y producto terminado
- c) Pérdidas en materia prima o producto terminado
- d) Falta de método autorizado para evaluar los Inventarios.
- e) Pérdidas por vencimiento de materias primas y Producto terminado
- f) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

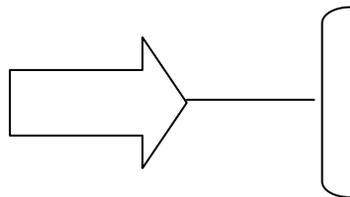
17) ¿Protege y resguarda el inventario con pólizas de seguro para cubrir casos de daños, pérdidas, robos, etc.?

SI  NO

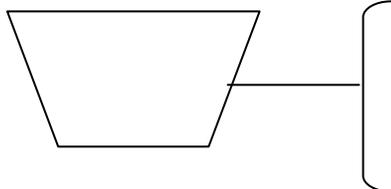
ANEXO 3

**SIMBOLOGIA UTILIZADA**

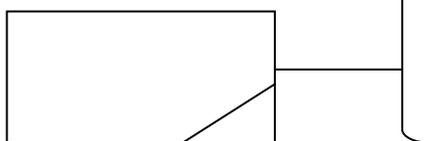




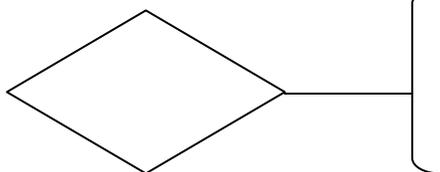
Es la referencia que el procedimiento o documento continúa en el siguiente diagrama.



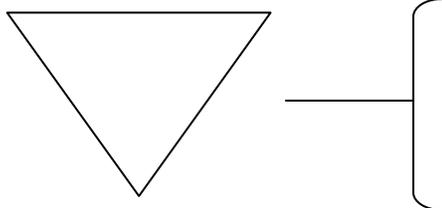
Indica la realización de procedimientos en donde se incluye el movimiento de productos.



Es utilizado para procedimientos que incluyen documentación de obligación formal y/o legal.



Indica dos opciones de decisión; una para continuar el proceso y otra para regresar en caso de no cumplir el requisito que contienen.



Indica que se archiva, guarda o conserva documentos en forma temporal o permanente, dentro de un procedimiento.

### REQUISICIÓN DE COMPRA



EL RAFGLA, S.A. DE C.V.  
REQUISICIÓN DE COMPRAS

FECHA REQUERIDA: \_\_\_\_\_

DIVISIÓN \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
USUARIO \_\_\_\_\_  
TELÉFONO \_\_\_\_\_

CANT.	UNIDAD	DESCRIPCIÓN DETALLADA	COSTO UNIT.	TOTAL	PROVEEDOR
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

AUTORIZACIONES:

Encargado de Bodega \_\_\_\_\_  
Gerente de Producción \_\_\_\_\_



SOLICITUD DE COTIZACION DE MATERIALES



EL RAFGLA, S.A. DE C.V.  
SOLICITUD DE COTIZACIONES DE MATERIALES

Mes  Día  Año

SCM N° 00001

Proveedor:

Código Proveedor:   
Fecha:

Solicitud de Materiales

CODIGO	MATERIAL DESCRIPCIÓN	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	CANTIDAD REQUERIDA	TOTAL



Formulada por \_\_\_\_\_ Recibida por \_\_\_\_\_



EL RAFGLA, S.A. DE C.V.

ORDEN DE COMPRA

Su pedido N°
Su cotización de fecha
Fecha de entrega
Condiciones de pago
Seguro

Mes
Día
Año

Solicitud de materiales N°
De fecha
Solicitud de cotización N°
De Fecha

Proveedor:
------------

Consignatario:
----------------

Nuestro Código	Código del proveedor	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo por Unidad	Total



Gerente de Producción

Proveedor

INGRESO A BODEGA



EL RAFGLA, S.A. DE C.V.

INGRESO A BODEGA N°. 0001

Fecha: \_\_\_\_\_

( ) Materia Prima

Proveedor: \_\_\_\_\_

( ) Materiales

Comprobante de Crédito Fiscal N° \_\_\_\_\_

( ) Producto Terminado

CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD ENTREGADA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL



\_\_\_\_\_  
Recibido

\_\_\_\_\_  
Entregado

\_\_\_\_\_  
Autorizado

ORDEN DE PEDIDO





EL RAFIGLA, S.A. DE C.V.

REQUISICION Y SALIDA A BODEGA No. 0001  Materia Prima

Materiales

Producto Terminado

REQUISICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

COGIGO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	No. DE TARJETA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	CARGADO A:

Entregado por \_\_\_\_\_ Recibido por \_\_\_\_\_ Autorizado por \_\_\_\_\_





**EL RAFGLA, S.A. DE C.V.**

NOTA DE TRANSFERENCIA DE PRODUCCIÓN

Del Departamento de producción: \_\_\_\_\_  
 A sala de venta: \_\_\_\_\_

N.T.P. N° \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Orden de Producción N° \_\_\_\_\_  
 Por: \_\_\_\_\_

CODIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD



Entregado por \_\_\_\_\_ Recibió por \_\_\_\_\_





## CRÉDITO FISCAL



**EL RAFGLA, S.A. DE C.V.**  
 Producción y Distribución de Pastelería  
 Dirección: 3ª Av. Sur 4ª Calle Poniente Local  
 N° 1504, Tel. 22-25-30-70 FAX 22-25-40-45

**COMPROBANTE DE  
 CREDITO FISCAL**  
**N° FAP0001**  
**NRC: N° 116-0**  
**NIT: N° 0614-190380-126-7**

Señor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_  
 Municipio: \_\_\_\_\_ Giro: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_ Condición de Pago: \_\_\_\_\_

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS
<b>OPERACIÓN SUPERIOR A</b>		Sumas		
<b>\$ 11,428.58</b>		<b>13% IVA</b>		
Entregado por		<b>1% IVA RETENIDO</b>		
Nombre:		(+ ó -)		
DUI:		Subtotal		
FIRMA:		Ventas Exentas		
		Venta Total		
<b>OPERACIÓN SUPERIOR A</b>				
<b>\$ 11,428.58</b>				
Recibido por				
Nombre:				
DUI:				
FIRMA:				



IMPRENTA: "La Efectiva, S.A. de C.V"  
 NIT: 0614-120598-102-0  
 Dirección: 7ª Av. Norte N° 7 San Salvador, Tel. 22-85-02-70  
 Fecha de Autorización: 15-02-95  
 Fecha de Impresión: 05/01/2005

C.A.P.C.: 568-7  
 Autorización de Imprenta: 1516  
 Tiraje del Documento: 0001 - 1000  
 N° de Autorización de Numeración Correlativa: 1225

## REPORTE DE DETERIORO



EL RAFGLA, S.A. DE C.V.

REPORTE DE DETERIORO N° 001

Fecha: \_\_\_\_\_

CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_  
Elaborado por



\_\_\_\_\_  
Revisado por