

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA



***ELABORACIÓN DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE COSO II PARA
SUPERAR LAS DEFICIENCIAS EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, VENTA Y
PRODUCCIÓN DE LAS PANADERÍAS DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO
GOTERA, DEPARTAMENTO DE MORAZÁN***

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CLAROS UMANZOR, TRÁNSITO VERÓNICA

DÍAZ HERNÁNDEZ, CAROLINA DE LA PAZ

TORRES TORRES, CLAUDIA MARÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

NOVIEMBRE DE 2012

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR:
ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO**

**SECRETARIO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:
LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ**

**DECANO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:
LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS**

**VICEDECANO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:
LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ**

**DOCENTE COORDINADOR:
LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ**

**DOCENTE DIRECTOR:
LIC. JOSÉ LEÓNIDAS MORALES**

**ASESOR METODOLÓGICO:
LIC. RENÉ HUMBERTO RUIZ.**

NOVIEMBRE DE 2012

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO: Quien me ha brindado fortaleza para continuar y alcanzar cada peldaño que me he propuesto lograr, haciéndome ver los obstáculos como herramienta necesarias para crecer.

A MIS PADRES: Por el apoyo incondicional, las palabras de cariño para continuar este camino, por estar en cada momento que pensaba que no podía lograrlo, porque me han dado su amor, apoyo, consejo y por su sacrificio por alcanzar mis metas, por ser mis mejores amigos.

MIS HERMANAS: Quienes creyeron en mí y me dieron ánimos para terminar la carrera.

A MIS MAESTROS: Quienes fueron los facilitadores para poder adquirir cada día nuevos conocimiento para prepararnos para ser unos buenos profesionales.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Porque son más que amigas y por brindarme comprensión en todo momento.

Claudia María Torres Torres

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO: Por guiarme por el camino del bien, darme sabiduría y entendimiento, por permitirme cumplir una de mis metas y estar en todo momento conmigo.

A MIS PADRES: Por darme apoyo incondicional en todo momento, gracias Elba Concepción Hernández Miranda y Federico Díaz Hernández.

A MIS HERMANOS: Bertha Alicia Díaz, Sandra Maribel Díaz, Marco Antonio Díaz, Iris Yolanda Díaz.

A LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD: Por haber compartido sus conocimientos conmigo.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE LA UNIVERSIDAD: Que de una u otra manera hicieron posibles alcanzar mi objetivo.

Carolina de la Paz Díaz Hernández

AGRADECIMIENTOS

A MI DIOS TODO PODEROSO: Por guiar mi vida con su amor, brindándome su ayuda en momentos difíciles y acompañándome en cada uno de mis logros, siendo este uno más gracias a su misericordia. Gracias por ser mi amigo fiel, solo Tú mereces la gloria y la honra por siempre.

A MIS AMADOS PADRES: No existirá forma alguna de agradecer sus sacrificios, esfuerzos y amor, porque gracias a su apoyo constante y consejos sinceros he logrado finalizar mi carrera profesional, siendo esta para mí la mejor herencia.

A MÍ QUERIDO HERMANO: Por sus muestras de apoyo, por brindarme ánimo en momentos difíciles. Mis ideales y mis esfuerzos han sido inspirados en ti, ¡te quiero y te llevo siempre en mi corazón!

A MI DEMÁS FAMILIA Y AMIGOS: Como un testimonio de eterno agradecimiento por sus muestras de cariño, comprensión y confianza, con todo el amor de mi alma, gracias.

A MIS DOCENTES: por haberme ilustrado con sus conocimientos y haber compartido buenos consejos los cuales me serán útiles en el ámbito laboral.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Por su tolerancia y comprensión así como el esfuerzo que se hizo de sacar adelante este trabajo.

Tránsito Verónica Claros Umazor

INDICE

INTRODUCCION	I
RESUMEN EJECUTIVO	III
CAPITULO I	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS	4
CAPITULO II	5
2. MARCO DE REFERENCIA	5
2.1. MARCO NORMATIVO	5
2.1.1. MARCO NORMATIVO LEGAL	5
2.1.2. MARCO NORMATIVO TÉCNICO	27
2.2. MARCO TEÓRICO	37
2.2.1. GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO	37
2.2.2. DEFINICIONES DEL CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO	37
2.2.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	38
2.2.4. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO	38
2.2.5. RESPONSABLE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	39

2.2.6. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE RIESGO CORPORATIVO	39
2.2.7. COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	40
2.3. MARCO HISTÓRICO	62
2.3.1. HISTORIA DEL CONTROL INTERNO	62
2.3.2. HISTORIA DEL CONTROL INTERNO SEGÚN ENFOQUE COSO	64
2.3.3. HISTORIA DEL INFORME COSO EN EL SALVADOR	67
2.3.4. HISTORIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL SALVADOR	68
2.3.5. HISTORIA DE LAS PANADERÍAS EN SAN FRANCISCO GOTERA	69
CAPITULO III	71
3. MARCO METODOLOGICO	71
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	71
3.2. UNIVERSO Y MUESTRA	71
3.3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	71
CAPITULO IV	72
4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	72
4.1. ÁREA ADMINISTRATIVA	72
4.2. ÁREA DE VENTAS	109
4.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN	132
4.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	172
4.4.1. ÁREA ADMINISTRATIVA	172

4.4.2. ÁREA DE VENTA	173
4.4.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN	174
CAPITULO V	176
5. ELABORACIÓN DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE COSO II PARA SUPERAR LAS DEFICIENCIAS EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, VENTA Y PRODUCCIÓN DE LAS PANADERÍAS DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO GOTERA, DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.	176
5.1. ELABORACIÓN DE CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO II	176
5.2. ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	221
5.1.3 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CONTINGENCIA	325
CAPITULO VI	379
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	379
6.1. CONCLUSIONES	379
6.2. RECOMENDACIONES	380
BIBLIOGRAFÍA	381
ANEXOS	382

INTRODUCCION

En la actualidad las panaderías de San Francisco Gotera necesitan mejorar en varios aspectos administrativos – contables si desean ser competitivas y lograr así sus objetivos, siendo estos: mantenerse y desarrollarse en el mercado, lograr trascender, entre otros aspectos, los cuales no se hacen posibles sin la existencia de un proceso de control interno que sea eficiente y eficaz, el cual es necesario para la toma de decisión, y para el cumplimiento de sus objetivos, es importante que estas entidades cuenten con un sistema de control interno que optimice los recursos humanos y materiales, utilizados de una forma eficiente y que contribuya a la administración en el logro de sus planes.

Para alcanzar los objetivos de la indagación se elabora el siguiente documento, el cual consta de seis capítulos:

En el primer capítulo se da a conocer los antecedentes de las panaderías de San Francisco Gotera.

En el segundo capítulo contiene la teoría de Control Interno, historia, definiciones, objetivos, principios, componentes, procedimientos primordiales para el control de las diferentes áreas.

En el tercer capítulo contiene la metodología utilizada para la investigación y recolección de la información

En cuarto el capítulo contiene la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través del cuestionario de Control Interno realizado y un diagnóstico de la situación actual de las entidades para sustentar el proceso del diseño de Control Interno propuesto.

En el quinto capítulo se muestra el sistema de Control Interno propuesto para las panaderías de San Francisco Gotera denominado Elaboración de Control Interno con enfoque COSO II, así también se dan a conocer los Manuales Administrativos y el Plan de Contingencia propuesto, lo cual es necesario para un mayor Control Interno dentro de las panaderías.

En sexto capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones resultantes del desarrollo de este trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación está fundada en la Elaboración de Control Interno con enfoque COSO II para las áreas administrativa, venta y producción en las panaderías de San Francisco Gotera, el objetivo principal en esta indagación consiste en contribuir a superar la deficiencias con un sistema de control interno diseñando un conjunto de políticas y procedimientos en las diferentes áreas

De la metodología utilizada para fundamentar la aplicación del control interno, es importante mencionar que: la investigación se realizó tomando como base el método de estudio cualitativo, fundamentándonos en un proceso inductivo, yendo de lo particular a lo general, basándonos en métodos de recolección de datos no estandarizados, no efectuando una medición numérica, por lo cual nuestro análisis no es estadístico.

Producto de la investigación, se diagnosticó que las empresas conforme a las experiencias 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 las diferentes áreas, sin embargo dependen de los familiares que elaboran en la empresa para desempeñar dichas operaciones generando un mayor descontrol.

Entre las principales conclusiones se puede mencionar que: las panaderías de San Francisco Gotera no cuentan con un Control Interno bien elaborado y documentado que

les permita cumplir sus objetivos y metas, lo que conlleva a la ineficiencia de sus operaciones.

Entre las recomendaciones primordiales sugeridas para que las panaderías de San Francisco Gotera superen las deficiencias en las áreas de Administración, Venta y Producción, se hace necesario que implementen un sistema de Control Interno en base al enfoque COSO II, que contribuya al logro de sus objetivos y metas, reduciendo así sus riesgos y protegiendo sus activos.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

En los años sesenta en San Francisco Gotera, no existía una empresa industrial productora de pan francés y pan dulce, es así como en ese año nace la panadería “Nieves”, hoy conocida como panadería Ana Vilma.

La cantidad que producía era en pequeña escala y el trabajo era realizado por todo los miembros de la familia, don Humberto Pacheco, doña Nieves (esposa de don Beto, como era conocido) y sus siete hijos fueron los fundadores de esa empresa.

El pan se elaboraba en forma artesanal, sin utilizar maquinaria para preparar la masa, el horno que se manejaba era con leña; posteriormente se recurrió a un mecanismo de hornos semis industriales pequeños y otro horno que utilizaba leña y gas, este último método se utilizó por un promedio de ocho años.

Actualmente existen diez panaderías en la ciudad de las cuales ocho se dedican a la producción de pan en forma artesanal y dos se mantienen en proceso de mejora continua, siendo la más moderna la panadería Ana Vilma.

1.2.JUSTIFICACIÓN

Uno de los problemas que enfrentan las Panaderías de San Francisco Gotera, departamento de Morazán, es la ineficiencia administrativa y financiera. Tales ineficiencias obedecen a que no existe una adecuada administración por parte de los propietarios, debido a que carecen de conocimientos técnicos, lo cual dificulta la comprensión y análisis de los procedimientos administrativos, financieros, de venta y producción.

No cuentan con los medios idóneos tales como un eficiente Sistema de Control Interno para lograr que las panaderías sean eficientes administrativa, financiera y productivamente, todo esto contribuirá a que se obtenga una efectiva información para la toma de decisiones.

El sistema de control interno deberá estar estructurado de tal manera que contribuya a la efectividad y eficiencia de las operaciones, proporcionar también información financiera suficiente y confiable, y propiciar el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables en El Salvador.

Las Panaderías no poseen Manuales Administrativos por lo tanto carecen de funciones para una adecuada segregación, lo que ocasiona la centralización del poder; es decir que la responsabilidad y autoridad recae en una sola persona; por lo cual, se hace necesario

elaborar la estructura organizativa mediante un diseño de un manual de puesto y funciones para delimitar la autoridad y responsabilidad, así como también la elaboración de manuales de bienvenida y procedimientos, el primero para que los nuevos empleados se sientan en armonía cuando ingresen a laborar en la panadería y así su trabajo sea más eficiente ya que con el segundo conocerá los procedimientos de todas las operaciones y actividades que en la panadería se realizan.

Además no cuentan con un Plan de Contingencia que les permita estar prevenidos ante diferentes eventos que pueden surgir en las operaciones cotidianas o con el transcurso del tiempo.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL:

Elaborar un sistema de control interno para las panaderías de San Francisco Gotera, Morazán en base a COSO que ayude a superar las deficiencias administrativas, financieras, de venta y producción que hasta ahora presentan.

1.3.2. ESPECIFICOS:

- Crear Manuales Administrativos que representen una guía práctica que los administradores de las panaderías puedan utilizar como una herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contengan información ordenada y sistemática, en la cual se establezcan claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos necesarios para lograr una eficiente administración.
- Diseñar formatos que permitan salvaguardar los activos para que la información financiera sea confiable y ayude a minimizar los riesgos de las panaderías; así como también, les permita cumplir con las leyes y regulaciones que les aplican.
- Preparar una guía para la elaboración de un plan de contingencia que ayude a la administración a prevenir la seguridad laboral y salvaguardar sus inventarios.

CAPITULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1.MARCO NORMATIVO

2.1.1. MARCO NORMATIVO LEGAL

Para la realización de nuestro trabajo de investigación, se hace necesario que conozcamos lo que dictan las Leyes de nuestro país, a efecto de considerar lo que ellas nos exigen.

2.1.1.1.CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Es importante saber que toda la legislación tanto civil, penal y financiera, está regida por lo que establece la Constitución, todo el accionar se mueve por lo que ella dicta o señala.

El artículo 115 de la Constitución muestra su apoyo a la pequeña empresa al exigir la creación de leyes que protejan, fomenten y desarrollen el comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño.

2.1.1.2.LEGISLACIÓN TRIBUTARIA Y MERCANTIL

2.1.1.2.1. CÓDIGO TRIBUTARIO Y SU REGLAMENTO

El marco Jurídico Tributario regula adecuadamente la relación entre el fisco y los contribuyentes, a efecto de facilitarles el cumplimiento de las obligaciones establecidas en ella.

El marco jurídico mercantil tiene como función primordial regir en cualquier actividad relacionada con los actos de comercio y las cosas mercantiles

En el Código Tributario en el artículo 33 se menciona que los sujetos pasivos se identificarán con el nombre y apellidos, razón social o denominación según el caso y con el Número de Identificación Tributaria para efecto del cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Además es obligación de los sujetos pasivos presentar las declaraciones en los plazos establecidos, tal como lo establece el artículo 91 del Código Tributario.

También están obligados a emitir documentos, los artículos 107 en adelante mencionan esta obligación, tal es el caso de los Comprobantes de Crédito Fiscal, Facturas o Tickets, con el fin de facilitar la fiscalización por parte del Ministerio de Hacienda.

El Código Tributario en los artículos 139 en adelante menciona la obligación de llevar contabilidad formal; se entiende por contabilidad formal la que ajustándose consistentemente a uno de los métodos generalmente aceptados por la técnica contable apropiada para el negocio de que se trate, es llevada en libros autorizados en forma legal. La contabilidad formal podrá llevarse en forma manual o mediante sistemas mecanizados, además, las partidas contables y documentos deberán conservarse en legajos y ordenarse en forma cronológica, en todo caso, las partidas contables deberán poseer la documentación de soporte que permita establecer el origen de las operaciones que sustentan; lo anterior, también es aplicable a las partidas de ajuste.

Están obligados a llevar contabilidad formal los sujetos pasivos que de conformidad a lo establecido en el Código de Comercio o en las leyes especiales están obligados a ello.

La contabilidad formal deberá complementarse con los libros auxiliares de cuentas necesarias y respaldarse con la documentación legal que sustente los registros, que permita establecer con suficiente orden y claridad los hechos generadores de los tributos establecidos en las respectivas leyes tributarias, las erogaciones, estimaciones y todas las operaciones que permitan establecer su real situación tributaria.

Los asientos se harán en orden cronológico, de manera completa y oportuna, en idioma castellano y expresado en moneda de curso legal. Las operaciones serán asentadas a medida que se vayan efectuando, y solo podrá permitirse un atraso de dos meses para efectos tributarios.

No podrá modificarse un asiento o un registro de manera que no sea determinable su contenido primitivo.

Tampoco podrán llevarse a cabo modificaciones tales que resulte incierto determinar si han sido hechas originariamente o con posterioridad.

Los sujetos pasivos están obligados a exhibir la contabilidad en las oficinas de la casa matriz o en el lugar que hayan informado que la mantendrán.

Además de la contabilidad formal también se debe llevar otros registros especiales, los cuales están establecidos en el artículo 140 del Código Tributario, el cual dice lo siguiente: Todos los sujetos pasivos están obligados a llevar con la debida documentación, registros especiales para establecer su situación tributaria de conformidad a lo que disponga este Código y las respectivas leyes y reglamentos tributarios. Están excluidas de esta obligación las personas naturales cuyos ingresos provengan exclusivamente de salarios, sueldos y otras compensaciones de carácter

similar, por servicios personales prestados como empleados bajo dependencia laboral. Es aplicable a los registros especiales lo dispuesto en el artículo anterior en lo pertinente. Se establecen disposiciones específicas para determinados sujetos pasivos, relativas a la obligación de llevar registros especiales ya sea en forma manual, mecanizada o computarizada, para los comerciantes no obligados a llevar contabilidad formal, al principio de cada ejercicio o período impositivo asentarán con claridad todos sus bienes, derechos y obligaciones en un libro encuadernado. Durante el desarrollo de sus operaciones registrará en dicho libro con claridad y detalle las compras, gastos y ventas, ya sean al contado o al crédito, los cobros y pagos, y harán al final de cada ejercicio una liquidación de sus operaciones; y, en cuanto a los industriales estos llevarán registro detallado de los costos de la materia prima, elaborados y en proceso.

En cuanto a los registros para contribuyentes del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, el artículo 141 menciona: Los contribuyentes inscritos del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, deberán llevar los libros o registros de Compras y de Ventas relativos al control del referido impuesto, así como registros y archivos especiales y adicionales que sean necesarios y abrir las cuentas especiales requeridas para el control del cumplimiento de dicho impuesto.

En especial, los contribuyentes deberán cumplir con las siguientes obligaciones, sin perjuicio de lo establecido en el inciso final de este artículo:

a) Las anotaciones que resulten de sus operaciones de compras, importaciones, internaciones, transferencias de dominio, retiros, exportaciones y prestaciones de

servicios que efectúen, amparados por los documentos obligatorios establecidos en la sección EMISIÓN DE DOCUMENTOS de este capítulo, que emitan o reciban, deben efectuarse diariamente y en orden cronológico, permitiéndose como máximo un atraso de quince días calendario en el registro de operaciones, contados desde la fecha en que deban emitirse o se reciban los documentos exigidos en este Código;

b) Anotar los comprobantes de crédito fiscal, notas de crédito y débito, facturas de exportación y comprobantes de retención, declaraciones de mercancías o mandamientos de ingreso, que emitan o reciban, en forma separada e individualizada, la fecha del documento emitido o recibido, los números de series correlativos pre impresos del documento, número de la declaración de mercancías o mandamiento del ingreso, nombre del cliente o proveedor local contribuyente y su número de registro, nombre del cliente extranjero, valor neto de la operación, valor del impuesto, y valor total. En el caso de operaciones de importación y de retención deben figurar por separado en el libro o registro;

c) Anotar para el caso de operaciones a consumidor final las facturas o documentos equivalentes que emitan, la fecha de los documentos emitidos, el rango de los números correlativos pre impresos por establecimiento, negocio, centro de facturación, o máquina registradora autorizada en el caso de tiquetes, identificación del establecimiento, negocio, centro de facturación o máquina registradora, valor de la operación incluyendo el impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios;

d) Los libros o registros del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios deben llevarse en libros empastados y foliados autorizados por

un Contador Público autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría, ya sea en forma manual o computarizada, sus anotaciones deben totalizarse por período tributario y servir de base para la elaboración de la declaración. En la hoja que conste el total de las operaciones deberán firmar el Contador del contribuyente que lleve el registro de las operaciones; y,

e) Los libros y registros deberán ser mantenidos en el negocio u oficina, establecimiento o en el lugar informado a la Administración Tributaria.

El Reglamento de este Código dispondrá las características y requisitos de los libros o registros que deben llevar los sujetos pasivos, así como la forma de llevar y confeccionar los libros, archivos, registros, sistemas y programas manuales, mecánicos o computacionales de contabilidad, considerando la documentación que los debe sustentar, sin perjuicio de las atribuciones que sobre la materia competen a otros organismos.

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 sus movimientos, 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 llevar permanentemente y es considerado un registro especial.

El artículo 81 del Reglamento del Código Tributario establecen que debe de registrarse las materias primas, los productos semi-elaborados, los productos terminados y los materiales auxiliares y complementarios que adquieren para el desarrollo de su actividad.

En los artículos 235 en adelante del Código Tributario se menciona las infracciones y sanciones a las que será sujeto de no cumplir con las obligaciones tributarias que demanda la Ley, entre las cuales tenemos:

- Por el incumplimiento de la obligación de Inscribirse
- Por el incumplimiento de la obligación de presentar declaración.
- Por incumplimientos con relación a la obligación de presentar el balance general, estado de resultados o estado de ingresos y gastos, correspondiente al ejercicio o período de imposición relativo a la declaración de Impuesto Sobre la Renta
- Por incumplimiento de la obligación de emitir y entregar documentos
- Por incumplimientos con relación a las obligaciones de llevar Registros Contables, Registros Especiales y Registros del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

2.1.1.2.2. CÓDIGO DE COMERCIO

En cuanto al Código de Comercio, este, en su artículo 411 obliga al comerciante individual y social a matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales, llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código, depositar anualmente en el Registro de Comercio el Balance General de su empresa, los Estados de Resultado y de Cambios en el Patrimonio correspondientes al mismo ejercicio del Balance General, acompañados del Dictamen del Auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la

Ley establece, realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la Ley.

En cuanto a la contabilidad menciona del artículo 435 en adelante menciona que el comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada, de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de Contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría.

Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: Estados Financieros, Diario y Mayor, y los demás que sean necesarios por exigencias contables o por ley.

Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el Diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la Oficina que ejerce la vigilancia del Estado.

El artículo 436 menciona que los registros deben llevarse en castellano. Las cuentas se asentarán colones o en dólares de los Estados Unidos de América. Toda contabilidad deberá llevarse en el país, aun la de las agencias, filiales, subsidiarias o sucursales de sociedades extranjeras. La contravención será sancionada por la oficina que ejerce la vigilancia del Estado, de conformidad a su Ley. Toda autoridad que tenga conocimiento de la infracción, está obligada a dar aviso inmediato a la Oficina antes mencionada.

El artículo 437 nos menciona que los comerciantes individuales con activo inferior a los doce mil dólares de los Estados Unidos de América, llevarán la contabilidad por sí mismos o por personas de su nombramiento.

Si el comerciante no la llevara por sí mismo, se presumirá otorgado al nombramiento por quien la lleve, salvo prueba en contrario.

Sin embargo los comerciantes individuales cuyo activo en giro sea igual o superior a doce mil dólares y los comerciantes sociales en general, están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores, de empresas legalmente autorizadas, bachilleres en comercio y administración o tenedores de libros, con títulos reconocidos por el estado, debiendo estos dos últimos acreditar su calidad de la forma como establece el artículo 80 de Reglamento de Aplicación del Código Tributario.

El artículo 438 dice que los registros obligatorios deben llevarse en libros empastados o en hojas separadas, todas las cuales estarán foliadas, y serán autorizadas por el Contador Público Autorizado que hubiere nombrado que hubiere nombrado el comerciante. Tratándose de comerciantes sociales, será el auditor externo quien autorizará los libros o registros, debiendo el administrador designado en los estatutos, avalar dicha autorización.

Las hojas de cada libro deberán ser numeradas y selladas por el contador público autorizado, debiendo poner en la primera de ellas una razón firmada y sellada, en la que se exprese el nombre del comerciante que las utilizará, el objeto a que se destinan, el número de hojas que se autorizan y el lugar y fecha de la entrega al interesado.

La oficina que ejerce la vigilancia del Estado fiscalizará el cumplimiento de esta obligación, pudiendo sancionar las deficiencias que existieren contra el auditor, el comerciante o sus administradores, según el caso todo de conformidad a la Ley.

El artículo 439 nos dice que los comerciantes deben asentar sus operaciones diariamente y llevar su contabilidad con claridad, en orden cronológico, sin blancos, interpolaciones, raspaduras, ni tachaduras, y sin presentar señales de alteración.

El artículo 441 dice que el comerciante deberá establecer, al cierre de cada ejercicio fiscal, la situación económica de su empresa, la cual mostrará a través del Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

El Balance General, El Estado de Resultado y el Estado de Cambios del Patrimonio de empresas deberán estar certificados por contador público autorizado, debiendo depositarse en el Registro de Comercio para que surtan efectos frente a terceros. Sin su depósito, no harán fe. El Balance, Los Estados de Resultados y de Cambios en el Patrimonio, serán acompañados del dictamen del auditor y sus anexos, para efectos de información sobre las consistencias de las cuentas respectivas.

El artículo 442 del Código de Comercio menciona lo que debe contener el registro de los Estados Financieros, entre los cuales mencionaremos los siguientes:

- I- Los balances generales ordinarios.
- II- Los balances generales extraordinarios, ya sea que se practiquen por liquidación anticipada del negocio, suspensión de pagos o quiebra, por disposición de la ley o por voluntad del comerciante.
- III- Resumen de los inventarios relativos a cada balance.

IV- Resumen de las cuentas que se agrupen para formar los renglones del propio balance.

V- El estado de pérdidas y ganancias relativo a cada balance.

VI- El estado de la composición del Patrimonio.

VII- Cualquier otro estado que sea necesario para mostrar la situación económica y financiera del comerciante.

VIII- La forma en que se haya verificado la distribución de las ganancias o la aplicación de las pérdidas netas.

Todo balance general debe expresar con veracidad, y con la exactitud compatible con sus finalidades, la situación financiera del negocio en la fecha a que se refiera. El balance comprenderá un resumen y estimación de todos los bienes de la empresa.

El art. 446 del Código de Comercio menciona que en el Diario se asentará, como primera partida, el balance que muestre la situación económica y financiera del comerciante al principiar sus operaciones, anotando las cuentas del activo, pasivo y capital.

Se asentarán inmediatamente después en orden cronológico, las partidas correspondientes a las operaciones que haga el comerciante, por cuenta propia o ajena.

Cuando las necesidades del negocio lo requieran, el Diario y Mayor a que se refiere el artículo 435, podrán estar constituidos por varios registros, siempre que se llenen los requisitos exigidos por este Código. También podrán llevarse el Diario y el Mayor en un solo registro.

En cuanto a las fiscalizaciones por parte del Estado en los negocios menciona el artículo 448 y 449 del Código de Comercio lo siguiente: La Oficina que ejerce la vigilancia del Estado, por medio de sus delegados, vigilará si los comerciantes llevan sus registros con arreglo a las disposiciones de este Código. Si de la inspección resultare que no están con arreglo a la ley, o que no se llevan, dicha Oficina impondrá al comerciante infractor una sanción de conformidad a su Ley, debiendo además exigirse la corrección de las irregularidades que motivaron la multa.

La negativa a facilitar el acceso a la contabilidad a cualquier autoridad administrativa que, conforme a este Código u otras leyes, tenga derecho a exigirlo, será penada con la suspensión de la matrícula de comercio, hasta que la inspección se verifique. Para este efecto, la autoridad a quien le fue negada la presentación de la contabilidad, librará inmediatamente oficio al Registrador de Comercio para que decrete la suspensión, previa audiencia al interesado.

En cuanto al tiempo que debe conservarse la información contable el artículo 451 menciona: Los comerciantes y sus herederos o sucesores conservarán los registros de su giro en general por diez años y hasta cinco años después de la liquidación de todos sus negocios mercantiles, todos sin perjuicio en el artículo 455.

El registrador no concederá matrícula de empresa, o cancelará la ya concedida, al que haya infringido lo dispuesto en este artículo. Cualquiera autoridad que tenga conocimiento de la infracción deberá librar inmediatamente oficio al registrador, haciéndola de su conocimiento.

Además se hace necesario mencionar que los comerciantes cuyo activo en giro sea inferior a diez mil colones, solamente están obligados a llevar un libro encuadernado y legalizado, en el que asentarán separadamente los gastos, compras y ventas al contado y al crédito.

2.1.1.2.3. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En esta ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma (Art. 1 LIVA)

Es de tener presente que los bienes muebles corporales son cualquier bien tangible que sea transportable de un lugar a otro por sí mismo o por una fuerza o energía externa, tal como lo establece el artículo 5 de la LIVA.

Según el artículo 6 de esta ley debemos entender por transferencia de dominio de bienes muebles corporales no sólo la que resulte del contrato de compraventa por el cual el vendedor se obliga a transferir el dominio de un bien y el comprador a pagar su precio, sino también las que resulten de todos los actos, convenciones o contratos en general que tengan por objeto, transferir o enajenar a título oneroso el total o una cuota del dominio de esos bienes, cualquiera que sea la calificación o denominación que le asignen las partes o interesados, las condiciones pactadas por ellos o se realice a nombre y cuenta propia o de un tercero.

De acuerdo a la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a La Prestación de Servicios, en el artículo 28 se excluye como contribuyente a todas aquellas empresas que en el año realicen ventas menores a cincuenta mil colones (\$5,714.28) y cuyo activo sea inferior a veinte mil colones (\$2,285.71)

2.1.1.2.4. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

La Ley del Impuesto Sobre la Renta en el artículo 1, establece que todos aquellos que obtengan rentas en el ejercicio de imposición de que se trate están obligados al pago del impuesto; el artículo 2 literal b), menciona que se entenderá por renta la utilidad percibida ya sea en efectivo o en especie obtenida de las actividades empresariales, agrícola o industrial.

Se debe entender por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, establecidas en el artículo 2 de esta Ley, entre las cuales están:

- a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales,
- b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio, y de cualquier otra naturaleza,
- c) Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y
- d) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades cualquiera que sea su origen, deudas condonadas, pasivos no documentados o provisiones de pasivos en exceso, así como incrementos de patrimonio no justificado y gastos efectuados por el

sujeto pasivo sin justificar el origen de los recursos a que se refiere el artículo 195 del Código Tributario.

El artículo 29 de LISR menciona los costos y gastos que son deducibles, entre los cuales tenemos:

Gastos del negocio

1) Los gastos necesarios y propios del negocio, destinados exclusivamente a los fines del mismo, como los fletes y acarreos no comprendidos en el costo, la propaganda, libros, impresos, avisos, correspondencia, gastos de escritorio, energía eléctrica, teléfono y demás similares.

No están comprendidos dentro de este rubro los desembolsos que sean ofrecidos a clientes y empleados y otros gastos de naturaleza análoga, tales como boletos aéreos, servicios de cable, cuotas de clubes, joyas, prendas de vestir, que no sean necesarios para la producción de la renta o la conservación de su fuente.

Remuneraciones

2) Las cantidades pagadas a título de salarios, sueldos, sobresueldos, dietas, honorarios comisiones, aguinaldos, gratificaciones, y otras remuneraciones o compensaciones por los servicios prestados directamente en la producción de la renta gravada, toda vez que se hayan realizado y enterado las correspondientes retenciones de seguridad social, previsionales y de Impuesto sobre la Renta cuando se encuentren sujetas a ello conforme a la ley respectiva.

Gastos de viaje al exterior y viáticos al interior del país.

3) El costo de los pasajes, más el valor de los impuestos y derechos portuarios correspondientes pagados por el patrono, así como los gastos de alimentación y hospedaje comprobables documentalmente, estrictamente vinculados con viajes realizados en actividades propias del negocio.

Entre otros costos y gastos.

El artículo 29- A de LISR menciona los costos y gastos que no son deducibles, entre los cuales tenemos:

1. Los gastos personales y de vida del contribuyente o de su familia, así como los de sus socios, consultores, asesores, representantes o apoderados, directivos o ejecutivos;
2. Las remuneraciones por servicios ajenos a la producción de ingresos computables.
3. Los gastos de viaje o viáticos del contribuyente, o de sus socios o empleados, no comprobados como indispensables en el negocio o producción;
4. Las cantidades invertidas en adquisición de bienes y en mejoras de carácter permanente que incrementen el valor de los bienes y demás gastos vinculados con dichas operaciones sin perjuicio de lo establecido respecto de la deducción por depreciación;
5. Las cantidades invertidas en la adquisición de inmuebles o arrendamiento de vivienda; adquisición, importación o internación, arrendamiento, mantenimiento, mejoras o reparación de vehículos; así como la adquisición, importación o internación de combustible, lubricantes y repuestos para los mismos, para el uso del contribuyente, socios o accionistas de todo tipo de sociedades, directivos, representantes o apoderados,

asesores, consultores o ejecutivos del contribuyente, o para los familiares de los sujetos mencionados, siempre que tales bienes no incidan directamente en la fuente generadora de la renta.

6. Entre otros

En cuanto a la depreciación es necesario conocer, que según el artículo 30 de LISR, este es deducible de la renta obtenida, el costo de adquisición o de fabricación, de los bienes aprovechados por el contribuyente, para la generación de la renta computable, de acuerdo a lo dispuesto en este artículo.

En los bienes que se consumen o agotan en un período no mayor de doce meses de uso o empleo en la producción de la renta, su costo total se deducirá en el ejercicio en que su empleo haya sido mayor, según lo declare el contribuyente.

En los bienes cuyo uso o empleo en la producción de la renta, se extienda por un período mayor de doce meses, se determinará una cuota anual o una proporción de ésta, según corresponda, deducible de la renta obtenida, de conformidad a las reglas siguientes:

1. La deducción procede por la pérdida de valor que sufren los bienes e instalaciones por el uso en la fuente productora de renta gravada.
2. El valor sujeto a depreciación será el costo total del bien.
3. El contribuyente determinará el monto de la depreciación que corresponde al ejercicio o período de imposición

Debido a que la mayoría de panaderías de San Francisco Gotera, son propiedad de personas naturales, es necesario conocer otras deducciones que menciona la Ley de Impuesto Sobre la Renta, las cuales son específicamente para personas naturales, en el

artículo 33 dice: Las personas naturales, domiciliadas, con rentas diversas, además de las deducciones establecidas en los artículos anteriores, excepto la comprendida en el numeral 7) del artículo 29, podrán deducir de dicha renta un monto máximo de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América, en cada ejercicio o período impositivo.

2.1.1.3.LEGISLACIÓN LABORAL

Desde el punto de vista formal en El Salvador los derechos y obligaciones laborales se encuentran garantizados y establecidos en las leyes, regulando aspectos que para nuestro trabajo de investigación se hace necesario conocer.

El código de Trabajo, tal como lo menciona el art. 1 del mismo tiene como objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Entre los aspectos que se encuentran regulados están los siguientes y que son de nuestro interés para llevar a cabo nuestra investigación, son los siguientes:

Toda relación laboral debe estar legalizada por un contrato individual, para que así pueda darse la relación entre patrono – trabajador. Los contratos de trabajo relativos a labores que, por su naturaleza, sean permanentes en la empresa, se consideran celebrados por tiempo indefinido, aunque en ellos se señale plazo para su terminación.

El Código de Trabajo en el artículo 17 establece que: Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

El artículo 23 del mismo señala, que el contrato debe ser por escrito y contener lo siguiente:

- 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;
- 2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;
- 3) El trabajo que bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;
- 5) La fecha en que se iniciará el trabajo.
- 6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.
- 7) El horario de trabajo;

- 8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios;
- 9) Forma, período y lugar de pago;
- 10) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;
- 11) Nombre y apellido de las personas que dependen económicamente del trabajador;
- 12) Las demás estipulaciones en que convengan las partes;
- 13) Lugar y fecha de la celebración del contrato; y
- 14) Firma de los contratantes.

Otro aspecto considerado en la Legislación Laboral es el salario, el cual es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

En cuanto al salario, se considera integrante de éste el sueldo en dinero y el resto de las retribuciones de servicios: sobresueldos, bonificaciones habituales, remuneraciones del trabajo extraordinario, remuneraciones del trabajo en días de descanso. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, el cual se estipulará libremente, pero siendo igual o superior al mínimo fijado por la Ley.

Las principales formas de estipulación del salario son por unidad de tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión.

El artículo 29 del Código de Trabajo obliga a los patronos a pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos, cancelar el equivalente al salario mínimo ordinario durante el tiempo que dejare de trabajar por causa del patrono.

En el artículo 30 se les prohíbe a los patronos cancelar el salario en cualquier otra forma que no sea moneda de curso legal, reducir los salarios, suprimir o disminuir las prestaciones sociales que suministran.

Del artículo 119 en adelante, se especifica acerca del salario, las jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos.

Sobre las jornadas laborales, la iniciación, duración y terminación de la jornada ordinaria de trabajo podrá variar según la índole de las labores, necesidades o urgencias del trabajo, la época del año o cuales quiera otra causa justa; pero en ningún caso podrá exceder de ocho horas diarias ni la semana laboral de cuarenta y cuatro.

De las jornadas de trabajo el artículo 161 menciona que las horas de trabajo son diurnas y nocturnas., las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

El artículo 171 menciona que todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, a menos que el trabajador no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte.

Además el artículo 177 dice que después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores

tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Y el artículo 196 menciona que todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Del artículo 302 en adelante se menciona que toda empresa debe contar con un Reglamento Interno de Trabajo cuando ocupe de forma permanente diez o más trabajadores.

2.1.1.4. LEY DE MARCAS Y OTROS SIGNOS DISTINTIVOS

El artículo 4 de la Ley de Marcas y Otros Distintivos le permite al propietario registrar la marca de sus productos representada por palabras, conjunto de palabras, incluidos los nombres de personas, letras, números, monogramas, figuras, retratos, etiquetas, escudos, estampados, viñetas, líneas, franjas, combinaciones y disposiciones de colores.

2.1.1.5. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES

El Artículo 9 de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones menciona que los patronos de la micro y pequeña empresa podrán afiliarse al sistema y el artículo 13 le establece que durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse las cotizaciones obligatorias en forma mensual al sistema por parte de los trabajadores y empleadores.

2.1.1.6. LEY DEL SEGURO SOCIAL

El artículo 3 de la Ley del Seguro Social establece que el régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono.

Además el artículo 45 menciona la forma de cotización y su recaudación estableciendo que el patrono deberá remitir mensualmente las planillas de cotización obrero-patronales confeccionadas en formularios especiales que le facilitará el Instituto y ciñéndose a las instrucciones que este le dé respecto a la información que debe contener las planillas. El pago de las cotizaciones deberá hacerlo mensualmente.

2.1.2. MARCO NORMATIVO TÉCNICO

2.1.2.1. NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES

Para llevar a cabo nuestro trabajo de investigación se hace necesario conocer la normativa técnica; por lo cual, se abordará a continuación las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, mejor conocidas como NIIF para las PYMES, estas son un conjunto de normas contables de carácter global, de alta calidad, comprensibles y de cumplimiento obligatorio, que requieren información transparente y comparable en los Estados Financieros y en otra información financiera,

es decir aquella información suministrada fuera de los Estados Financieros, que ayuda a la interpretación de un conjunto completo de Estados Financieros o mejora la capacidad de los usuarios para tomar decisiones económicas eficientes, teniendo en cuenta las necesidades especiales de las pequeñas y medianas entidades y de economías emergentes.

Las NIIF para PYMES establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los Estados Financieros con propósito de información general.

2.1.2.1.1. SECCIÓN 1 PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES

Esta sección describe las características de las PYMES, ya que se pretende que las NIIF para las PYMES, se utilicen por las pequeñas y medianas entidades.

Las pequeñas y medianas entidades son aquellas que no tienen obligación pública de rendir cuentas, y publican Estados Financieros con propósito de información general para usuarios externos.

2.1.2.1.2. SECCIÓN 2 CONCEPTOS Y PRINCIPIOS GENERALES

Esta sección describe el objetivo de los estados financieros de las pequeñas y medianas entidades y las cualidades que hacen que la información de los estados financieros de las PYMES sea útil. También establece los conceptos y principios básicos subyacentes a los estados financieros de las PYMES.

Es necesario hacer mención que el objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

Las características cualitativas de la información en los estados financieros son las siguientes: Comprensibilidad, Relevancia, Materialidad o importancia relativa, Fiabilidad, La esencia sobre la forma, Prudencia, Integridad, Comparabilidad, Oportunidad, entre otras.

2.1.2.1.3. SECCIÓN 3 PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Esta sección explica que la presentación razonable de los Estados Financieros requiere la representación fiel de los efectos de las transacciones, otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos.

Es necesario que conozcamos que un conjunto completo de Estados Financieros de una entidad incluirá todo lo siguiente:

- (a) Un estado de situación financiera a la fecha sobre la que se informa.
- (b) Una u otra de las siguientes informaciones:
 - (i) Un solo estado del resultado integral para el periodo sobre el que se informa que muestre todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas durante el periodo incluyendo aquellas partidas reconocidas al determinar el resultado (que es un subtotal en el estado del resultado integral) y las partidas de otro resultado integral, o
 - (ii) Un estado de resultados separado y un estado del resultado integral separado. Si una entidad elige presentar un estado de resultados y un estado del resultado integral, el estado del resultado integral comenzará con el resultado y, a continuación, mostrará las partidas de otro resultado integral.
- (c) Un estado de cambios en el patrimonio del periodo sobre el que se informa.
- (d) Un estado de flujos de efectivo del periodo sobre el que se informa.

(e) Notas, que comprenden un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

2.1.2.1.4. SECCIÓN 4 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Esta sección establece la información a presentar en un estado de situación financiera y cómo presentarla. El estado de situación financiera presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica—al final del periodo sobre el que se informa.

Como mínimo, el estado de situación financiera incluirá partidas que presenten los siguientes importes:

- (a) Efectivo y equivalentes al efectivo.
- (b) Inventarios.
- (c) Propiedades, planta y equipo.
- (d) Pasivos financieros
- (e) Provisiones.
- (f) Patrimonio
- (g) Entre otros.

2.1.2.1.5. SECCIÓN 13 INVENTARIOS

En esta sección se establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios.

Se menciona que los Inventarios son activos: mantenidos para la venta en el curso normal de las operaciones; en proceso de producción con vistas a esa venta; o en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

En cuanto a la medición, una entidad medirá los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta.

El costo de los Inventarios de una entidad incluirá todos los costos de compra, costos de transformación y otros costos incurridos para darles su condición y ubicación actuales.

Ahora bien es necesario que se considere como costos de adquisición de los inventarios el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos, el transporte, la manipulación y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, materiales o servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

En cuanto a los costos de transformación de los inventarios se incluirán los costos directamente relacionados con las unidades de producción, tales como la mano de obra directa.

Debido que estamos trabajando con entidades industriales, se hace necesario que conozcamos que existen algunos costos excluidos del costo de los inventarios y que son reconocidos como gastos en el periodo en que se incurre, por ejemplo importes anormales de desperdicio de materiales, mano de obra u otros costos de producción.

También es necesario que conozcamos las técnicas de medición del costo, tales como el método del costo estándar, con este método se tendrá en cuenta los niveles normales de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. Éstos se revisarán de forma regular y, si es necesario, se cambiarán en función de las condiciones actuales.

Otro método es El método de los minoristas que mide el costo reduciendo el precio de venta del inventario por un porcentaje apropiado de margen bruto.

2.1.2.1.6. SECCIÓN 17 PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

Esta sección se aplicará a la contabilidad de las propiedades, planta y equipo, así como a las propiedades de inversión cuyo valor razonable no se pueda medir con fiabilidad sin costo o esfuerzo desproporcionado.

Es necesario que conozcamos que las Propiedades, Plantas y Equipos son activos tangibles los cuales se mantienen para su uso en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendarlos a terceros o con propósitos administrativos, y se esperan usar durante más de un periodo.

También se tiene que tomar en cuenta, que se reconocerá el costo de un elemento de propiedades, planta y equipo como un activo si, y solo si: es probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros asociados con el elemento, y el costo del elemento puede medirse con fiabilidad.

Es necesario hacer hincapié en que los terrenos y los edificios son activos separables, y una entidad los contabilizará por separado, incluso si hubieran sido adquiridos de forma conjunta.

Al momento de la medición un elemento de propiedades, planta y equipo se medirá por su costo en el momento del reconocimiento inicial.

El costo de los elementos de propiedades, planta y equipo comprende el precio de adquisición, todos los costos directamente atribuibles a la ubicación del activo en el lugar y en las condiciones necesarias para que pueda operar de la forma prevista por la administración, entre otros.

Existe también una serie de costos que no formarían parte del costo de un elemento de propiedades, planta y equipo, los cuales la entidad debe reconocerlos como gastos, si incurre en ellos, por ejemplo: Los costos de apertura de una nueva instalación productiva, los costos de introducción de un nuevo producto, los costos de apertura del negocio en una nueva localización, entre otros.

En cuanto a la depreciación Si los principales componentes de un elemento de propiedades, planta y equipo tienen patrones significativamente diferentes de consumo de beneficios económicos, una entidad distribuirá el costo inicial del activo entre sus componentes principales y depreciará cada uno de estos componentes por separado a lo largo de su vida útil. Otros activos se depreciarán a lo largo de sus vidas útiles como activos individuales. Es de mencionar que los terrenos tienen una vida ilimitada y por tanto no se deprecian.

La depreciación de un activo comenzará cuando esté disponible para su uso, esto es, cuando se encuentre en la ubicación y en las condiciones necesarias para operar de la forma prevista por la administración. La depreciación de un activo cesa cuando se da de baja en cuentas.

Existe una serie de métodos que la entidad puede seleccionar el cual debe reflejar el patrón con arreglo al cual espera consumir los beneficios económicos futuros del activo.

Los métodos posibles de depreciación incluyen el método lineal, el método de depreciación decreciente y los métodos basados en el uso, como por ejemplo el método de las unidades de producción.

Ahora bien, cuando a un elemento de Propiedad, Planta y Equipo se le da de baja, se debe considerar que de este no se espera obtener beneficios económicos futuros por su uso o disposición

2.2.MARCO TEÓRICO

2.2.1. GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO

Nuestra investigación se centra básicamente en la elaboración de un Control Interno, para ello se hace necesario hacer uso de una herramienta internacional que se describe a continuación. "COSO II" ERM (Gestión de Riesgos Corporativos). Este documento, emitido en septiembre de 2004. Se ha constituido como un elemento fundamental dentro de las organizaciones para la consecución de sus objetivos a través de la definición de un marco Integrado de control interno.

2.2.2. DEFINICIONES DEL CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO

“El control interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- ✓ Fiabilidad de la información financiera y de gestión,
- ✓ Salvaguarda de los recursos de la entidad, y,
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”¹

¹ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. 2 ed. Bogotá Colombia: Bogotá Ediciones, 2006, 66 p.

2.2.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos de la entidad, se pueden clasificar en cuatro categorías:

- ✓ Estrategia: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo
- ✓ Operaciones: Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos
- ✓ Información: Objetivos de fiabilidad de la información suministrada
- ✓ Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

2.2.4. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Las limitaciones del control interno están estrechamente relacionados con los errores que cometa el ser humano en la toma de decisiones, tales como las decisiones que se toman sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles, que necesitan considerar los costes y beneficios relativos y que debido a fallos humanos pudieran eludirse estos controles mediante la colusión de dos o más personas o bien que la dirección haga caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos. Estas limitaciones impiden que el consejo o la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad.

2.2.5. RESPONSABLE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La responsabilidad de contar con un eficiente sistema de control interno recae en la más alta autoridad de la organización. A esta autoridad, llamase director general, gerente general, administrador.

2.2.6. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE RIESGO CORPORATIVO

Toda entidad debe conocer los riesgos a incurrir de tal manera que programe líneas de acción a seguir a efectos de satisfacer estos riesgos y obtener beneficios de tal manera que le permita alcanzar los objetivos propuestos. Los beneficios incluyen:

- ✓ Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la junta;
- ✓ Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones;
- ✓ Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio;
- ✓ Menos sorpresas y crisis;
- ✓ Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta;
- ✓ Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados;
- ✓ Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas; y
- ✓ Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

2.2.7. COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes interrelacionados, derivados de la manera como la dirección lleva el negocio, que se integran en el proceso de gestión. Estos componentes son: Entorno Interno, Establecimiento De Los Objetivos, Identificación De Eventos, Evaluación Del Riesgo, Respuesta Al Riesgo, Actividades De Control, Información Y Comunicación y supervisión.

2.2.7.1. AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno abarca el talento de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Asimismo, incide en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión.

2.2.7.1.1. FACTORES DEL AMBIENTE INTERNO

- ✓ Filosofía de la Gestión de Riesgos

- ✓ Apetito al Riesgo

- ✓ Consejo de Administración/Dirección

- ✓ Integridad y valores éticos

- ✓ Compromiso de competencia profesional
- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- ✓ Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

2.2.7.1.2. FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan cómo se contempla el riesgo en ella, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo y afecta a cómo se aplican los componentes de dicha gestión.

Esta filosofía se refleja en casi todo el quehacer de la dirección para gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones de políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

La dirección debe reforzar la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias.

2.2.7.1.3. APETITO AL RIESGO

Es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgo de la entidad e impacta a su vez en su cultura y estilo operativo.

Diferentes estrategias expondrán a la entidad a niveles diferentes de riesgo y la gestión de riesgos corporativos, aplicada en esta fase de fijación de estrategias, ayuda a la dirección a seleccionar una estrategia coherente con el riesgo aceptado.

2.2.7.1.4. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus elementos. Su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación de sus miembros, su grado de implicación y supervisión de las actividades y la adecuación de sus acciones juegan un papel muy importante.

2.2.7.1.5. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

La estrategia y objetivos de una entidad y la manera en que se ponen en práctica se basan en las preferencias, juicios de valor y estilos de gestión. La integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos influyen en la estrategia que la entidad utilice para alcanzar los objetivos, que se traducen en normas de conducta.

2.2.7.1.6. COMPROMISO CON LA COMPETENCIA

La competencia refleja los conocimientos y habilidades necesarios para realizar el cometido asignado. La dirección decide el nivel de realización de los cometidos, sopesando la estrategia y objetivos de la entidad respecto a sus planes de implantación y realización.

2.2.7.1.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa relevante incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información.

La adecuación de la estructura organizativa de una entidad depende en parte de su dimensión y de la naturaleza de sus actividades. Una entidad debe organizarse para permitir una gestión eficaz de riesgos corporativos, desarrollar sus actividades y alcanzar sus objetivos.

2.2.7.1.8. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Implica el punto hasta que los individuos y equipos están autorizados y animados a utilizar su iniciativa para tratar los temas y resolver problemas, así como los límites de

dicha autoridad. Incluye el establecimiento de relaciones de información y protocolos de autorización, además de políticas que describan las prácticas empresariales adecuadas, los conocimientos y experiencia del personal clave y los recursos proporcionados para que lleven a cabo sus cometidos.

La alineación de la autoridad y la responsabilidad a menudo se efectúa para animar las iniciativas individuales dentro de límites.

2.2.7.1.9. NORMAS PARA RECURSOS HUMANOS

Las prácticas de recursos humanos relacionadas con la contratación, orientación, formación, evaluación, tutoría, promoción, compensación y adopción de acciones remediadoras transmiten mensajes a los empleados en relación con los niveles esperados de integridad, conducta ética y competencia.

Es esencial que los empleados estén preparados para enfrentarse a nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambian en la entidad y se hacen más complejos impulsados en parte por tecnologías que cambian rápidamente y el aumento de la competitividad.

La educación y formación, basadas en cursos, autoestudio o enseñanza en el puesto de trabajo, deberían ayudar al personal a mantenerse a nivel con un entorno en evolución y enfrentarse eficazmente a él. No es suficiente la contratación de personas competentes a

las que se les proporciona solo formación en el momento inicial. El proceso formativo debe ser constante.

2.2.7.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

2.2.7.2.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estos objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión/visión de la entidad y la dan su apoyo. Reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones.

2.2.7.2.2. OBJETIVOS RELACIONADOS

Constituye un factor crítico de éxito el establecimiento de objetivos adecuados que apoyen a la estrategia seleccionada, correspondiente a todas las actividades de la entidad, y estén en línea con ella. Al enfocar primero los objetivos estratégicos y la estrategia, una entidad está en posición de desarrollar los objetivos globales, cuya consecución creará y conservará el valor.

2.2.7.2.2.1. CATEGORÍAS DE OBJETIVOS RELACIONADOS

A pesar de la diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer algunas categorías amplias:

- ✓ Objetivos operativos: corresponden con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad
- ✓ Objetivos de información: Relativos a la fiabilidad de la información
- ✓ Objetivos de cumplimiento: Se refieren al cumplimiento de leyes y normas relevantes

2.2.7.2.3. OBJETIVOS SELECCIONADOS

Como parte de la gestión de riesgos corporativos, la dirección no sólo elige los objetivos y considera cómo apoyan la misión de la entidad, sino que también asegura que estén

alineados con el riesgo aceptado por la entidad. Un error en dicha alineación podría dar como resultado una aceptación insuficiente del riesgo existente en el logro de objetivos o, por el contrario, una aceptación de un riesgo excesivo

2.2.7.2.4. TOLERANCIAS AL RIESGO

Son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.

Al fijar las tolerancias al riesgo, la dirección tiene en cuenta la importancia relativa de los objetivos correspondientes y alinea aquellas con el riesgo aceptado. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado.

2.2.7.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección.

Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

2.2.7.3.1. FACTORES INFLUYENTES

Los eventos pueden provenir de factores externos e internos que provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos. Como parte de la gestión de riesgos corporativos, la dirección debe reconocer la importancia de entender dichos factores y el tipo de evento que puede derivarse de ellos.

2.2.7.3.2. TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

- ✓ Comprende una combinación de técnicas, junto con herramientas de apoyo.
- ✓ Las técnicas de identificación de eventos se aplican tanto al pasado como al futuro.
- ✓ Las técnicas varían ampliamente en su nivel de sofisticación
- ✓ Las técnicas también varían según dónde se estén aplicando dentro de una entidad.

2.2.7.4. EVALUACIÓN DE RIESGO

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerarla amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto- y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría,

en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

2.2.7.4.1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

Los factores externos e internos determinan qué eventos pueden ocurrir y hasta qué punto afectarán a los objetivos de una entidad. Aunque algunos factores son comunes a empresas de un mismo sector, los eventos resultantes son a menudo únicos para una entidad determinada, debido a sus objetivos establecidos y sus decisiones anteriores. En la gestión de riesgos, la dirección tiene en cuenta la mezcla de potenciales eventos futuros relevantes para la entidad y sus actividades, dentro del contexto de los aspectos que conforman el perfil de riesgo de la entidad, como son su dimensión, la complejidad de sus operaciones y el grado de regulación de sus actividades.

2.2.7.4.2. RIESGO INHERENTE Y RIESGO RESIDUAL

La dirección considera a la vez ambos conceptos de riesgo. El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

2.2.7.4.3. ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO

La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas, probabilidad e impacto. La primera representa la posibilidad de que ocurra un evento determinado, mientras que la segunda refleja su efecto.

2.2.7.4.4. FUENTES DE DATOS

A menudo, las estimaciones de la probabilidad del riesgo y su impacto se determinan usando datos procedentes de eventos anteriores observables, que proporcionan una base más objetiva que las estimaciones totalmente subjetivas. Los datos generados internamente a partir de la experiencia propia de la entidad pueden reflejar un menor sesgo subjetivo personal y proporcionan mejores resultados que los datos procedentes de fuentes externas.

2.2.7.4.5. PERSPECTIVAS

La dirección formula a menudo juicios subjetivos sobre la incertidumbre y, al hacer esto, debe reconocer sus limitaciones inherentes. Los resultados de investigaciones psicológicas indican que las personas que toman decisiones a varios niveles de capacidad, incluyendo los directivos de empresa, tienen demasiada confianza en su capacidad de estimación y no reconocen el volumen de incertidumbre que realmente existe.

2.2.7.4.6. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su coste.

2.2.7.5. RESPUESTA A LOS RIESGOS

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Las respuestas a los riesgos se incluyen en las siguientes categorías:

- **Evitar:** Supone salir de las actividades que generen riesgos
- **Reducir:** Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez.
- **Compartir:** La probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo.
- **Aceptar:** No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo.

2.2.7.5.1. EVALUACIÓN DE POSIBLES RESPUESTAS

Los riesgos inherentes se analizan y las respuestas a ellos se evalúan con el propósito de conseguir un nivel de riesgo residual en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad

2.2.7.5.2. EVALUACIÓN DEL EFECTO SOBRE LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO DEL RIESGO

Al evaluar las opciones de respuesta, la dirección considera el efecto sobre la probabilidad del riesgo y su impacto, reconociendo que una respuesta puede afectarlas de modo diferente.

2.2.7.5.3. EVALUACIÓN DE COSTES Y BENEFICIOS

Los recursos siempre presentan restricciones y las entidades pueden considerar los costes y beneficios derivados de opciones alternativas de respuesta a este tipo de riesgo

2.2.7.5.4. RESPUESTAS SELECCIONADAS

La dirección debe decidir cómo pretende gestionar los riesgos, seleccionando una respuesta o una combinación de ellas diseñada para situar la probabilidad e impacto del riesgo dentro de las tolerancias establecidas.

2.2.7.6. ACTIVIDADES DE CONTROL

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

2.2.7.6.1. INTEGRACIÓN CON LA RESPUESTA AL RIESGO

La dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

2.2.7.6.2. TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

Los tipos de actividades de control, incluyendo los controles de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección.

2.2.7.6.3. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Las actividades de control normalmente implican dos componentes: una política que establece lo que debe hacerse y procedimientos para llevarla a cabo.

2.2.7.6.4. SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Las funciones se dividen o segregan entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o fraude.

2.2.7.6.5. CONTROLES GENERALES

Los controles generales incluyen controles sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software. Se aplican a todos los sistemas desde entornos de mainframes o cliente/servidor hasta ordenadores de sobremesa o portátiles

2.2.7.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevara cabo sus responsabilidades Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.

2.2.7.7.1. INFORMACIÓN

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. Se usa mucha información, relevante para una o más categorías de objetivos.

La información procede de muchas fuentes internas y externas, de forma cuantitativa y cualitativa y facilita respuestas a las condiciones cambiantes.

2.2.7.7.1.1.SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS

Como las empresas se han hecho más colaboradoras con los clientes, proveedores y socios de negocio y se integran más con ellos, la división entre la arquitectura de los sistemas de información de una entidad y la de los terceros es cada vez más ténue. Como resultado, el procesamiento y la gestión de datos a menudo llega a ser una responsabilidad compartida de múltiples entidades.

2.2.7.7.2. COMUNICACIÓN

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Estos sistemas deben proporcionar información al personal adecuado, para que pueda llevar a cabo sus responsabilidades operativas, de información y de cumplimiento.

2.2.7.7.2.1. COMUNICACIÓN INTERNA

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal.

La comunicación debe expresar eficazmente:

- ✓ La importancia y relevancia de una gestión eficaz de riesgos corporativos
- ✓ Los objetivos de la entidad
- ✓ El riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad

- ✓ Un lenguaje común de riesgos
- ✓ Los papeles y responsabilidades del personal al desarrollar y apoyar los componentes de la gestión de riesgos corporativos

2.2.7.7.2.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación puede tomar formas tales como un manual de políticas, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, mensajes en la web y de vídeo

2.2.7.8. SUPERVISIÓN

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

2.2.7.8.1. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN PERMANENTE

Se derivan de las actividades normales de gestión, que podrían implicar análisis de varianza, comparaciones de información procedente de fuentes diferentes y el análisis y tratamiento de acontecimientos inesperados.

2.2.7.8.2. EVALUACIONES INDEPENDIENTES

Los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

2.2.7.8.3. ALCANCE Y FRECUENCIA

Las evaluaciones de la gestión de riesgos corporativos varían en alcance y frecuencia según la significatividad de los riesgos y la importancia de las respuestas a ellos, así como los correspondientes controles disponibles para gestionarlos.

2.2.7.8.4. PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación de la gestión de riesgos corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina, con ciertos fundamentos inherentes a ella.

2.2.7.8.5. METODOLOGÍA

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.

2.2.7.8.6. DOCUMENTACIÓN

El alcance de la documentación sobre gestión de riesgos corporativos de una entidad varía con su dimensión, complejidad y factores similares. Las organizaciones más grandes normalmente disponen de manuales escritos de políticas, organigramas formales, descripciones escritas de las funciones del personal, instrucciones operativas y diagramas de flujo de los sistemas de información.

2.2.7.8.7. INFORMACIÓN DE DEFICIENCIAS

Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos de una entidad pueden proceder de muchas fuentes, incluyendo los procedimientos de supervisión permanente de la entidad, las evaluaciones independientes e información de terceros.

2.2.7.8.8. FUENTES DE INFORMACIÓN

Una de las mejores fuentes de información sobre las deficiencias de la gestión de riesgos corporativos es la misma gestión de riesgos. Las actividades de supervisión permanente de una empresa, incluyendo las acciones directivas y la supervisión diaria de los empleados, generan ideas de aquellos directamente involucrados en las actividades de la entidad.

2.2.8. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES

Existe una relación directa entre los objetivos que una entidad intenta alcanzar y los componentes de la gestión de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos.



- ✓ Las cuatro categorías de objetivos estrategia, operaciones, información y cumplimiento—están representadas por las columnas verticales.
- ✓ Los ocho componentes están representados por las filas horizontales.

- ✓ La entidad y sus unidades están representadas por la tercera dimensión del cubo.

Cada fila con un componente cruza y afecta a las cuatro categorías de objetivos. Los datos financieros y no financieros generados desde fuentes internas y externas, que forman parte del componente de información y comunicación, son necesarios para fijar la estrategia, gestionar eficazmente las operaciones del negocio, informar adecuadamente y determinar si la entidad cumple o no las leyes aplicables.

Asimismo las categorías de objetivos, los ocho componentes son relevantes para cualquiera de ellas. La eficacia y eficiencia operativa, le resultan aplicables los ocho componentes, que son importantes para su consecución.²

² PricewaterhouseCoopers, Instituto de Auditores Internos de España. Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado. Madrid España. Permissions Editor C/O AICPA, 2010, 151p.

2.3.MARCO HISTÓRICO

2.3.1. HISTORIA DEL CONTROL INTERNO

El origen del control interno se ubica en los antiguos imperios, se percibía de una forma de control y cobro de impuestos cuando los soberanos exigieron el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidenciando que de alguna manera se tenía tipos de control para evitar desfalcos. Se evidencia en Europa hacia los años 747 y 814 como Carlo I "EL Grande" (Carlomagno) a través del Missi Dominici nombrada un clérico y un laico que inspeccionaban las provincias del imperio. Hacia el año 1319, Felipe V dio a la cámara de cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

A partir del segundo viaje de Cristóbal Colón, se dieron los primeros tipos de control, cuando los Reyes Católicos designan un funcionario con misión de vigilar y controlar el manejo de los fondos y los bienes de la expedición. En 1511 en Santo Domingo se organizan el tribunal de la Real Audiencia en donde su función era la de fiscalizar los virreyes y administrar la justicia y los territorios ocupados en América.

Para 1518, se constituye el concejo de las Indias como órgano supremo de administración colonial, ejerciendo funciones de cuerpo legislativo y máximo tribunal de apelación en asuntos contenciosos, civil, criminal y administrativos.

En 1604 se crearon los tribunales de cuentas que eran como las Contralorías regionales en Virreinos, Capitanías y presidencias. A fines del siglo XVII aparecen las Oficinas de contabilidad las cuentas a través de la Corte de Cuentas consolidan el Control Fiscal en el mundo.

Napoleón Bonaparte en 1807 a través de la corte de cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorga atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. La ley británica de Sociedades anónimas de 1862, reconoce la Auditoria como profesión. Así mismo entre 1862 y 1905, la profesión de Auditor creció en Inglaterra y su objetivo era detectar el fraude.

Para 1900 llegó la Auditoria a Estados Unidos estableciéndose con un concepto diferente y dándole como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones. A partir de ese momento se comienza a desarrollar el modelo de Auditoría Interna y del Gobierno, lo que permitió el desarrollo de la Auditoria como un proceso integral y asesor al interior de las empresas afianzando el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas.

2.3.2. HISTORIA DEL CONTROL INTERNO SEGÚN ENFOQUE COSO

En el año de 1985, en Estados Unidos, se creó la Comisión Treadway bajo las siglas en Inglés COSO, Committee Of Sponsoring Organizations (Comité de Patrocinadores de la comisión Treadway), constituida por representantes de cinco organismos profesionales: AAA – Asociación Americana de Contadores, AICPA – Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados, FEI – Instituto de Ejecutivos Financieros, IIA – Instituto de Auditores Internos, IMA – Instituto de Contadores Gerenciales.

La comisión Treadway se crea con el propósito de considerar el grado al cual el fraude en informes financieros afecta la integridad de dichos informes, examinar el papel de los auditores públicos independientes en la detección de fraudes, examinar el papel de los atributos de la estructura corporativa que podrían contribuir a actos fraudulentos. Además, su principal objetivo es identificar los factores causales de la información financiera fraudulenta y hacer recomendaciones para reducir su incidencia. La Comisión Treadway descubrió que los casos de informes financieros fraudulentos que investigó casi 50 por ciento resultó en parte de fallas en el control interno.

El informe de la comisión, publicado en 1987, contenía una serie de recomendaciones en relación con el Control Interno de cualquier empresa u organización. Recomendó a la organización patrocinadora que trabajaran juntos con el fin de homogenizar el concepto de Control Interno, concepto que abarca muchas definiciones dependiendo del tipo de

organización y el nivel al interior de las mismas, y desarrollar un marco conceptual como base de referencia.

Con ocasión del XII Congreso Mundial de Entidades Fiscalizadoras superiores realizado en Washington, en 1992, se aprueban las directrices de Control Interno, que fueron elaboradas por la Comisión de Normas de Control Interno, integradas por las directivas institucionales, con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos.

Después de un largo período de discusión de más de cinco años de debate, realizada por el grupo de trabajo, en 1992, la organización patrocinadora de la Comisión Treadway, emiten el informe “Commission of Fraudulent Financial Reporting (Comisión de Elaboración de Informes Financieros Fraudulentos) en 1987, como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes, el cual tuvo gran aceptación y difusión en gran parte debido a la diversidad y autoridad que posee el grupo que hizo la elaboración de este.

Esto dio como resultado la necesidad de materializar un objetivo fundamental el cual es Definir el Marco Conceptual de Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre el tema, logrando así que, a 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.

El Control Interno como la estructura conceptual integrada se encuentra en la versión en español de reporte COSO I, publicado en 1992 y actualizado en 1994. Después, la ley SarbanesOxley de 2002, la temática de Control Interno ha cobrado cada día mayor fuerza en la medida que es obligatoria para las compañías la implementación y evaluación de la auditoría de Control Interno. Este es un documento en español de gran utilidad y de gran valor porque muestra cómo es que está funcionando el Control Interno en las grandes organizaciones del mundo entero.

Debido a su importancia, el Control Interno se mantiene en un constante mejoramiento y estudio. En diciembre del 2001, se evalúan los últimos cambios que ha sufrido el COSO I, evaluando así los estudios para el Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos (ERM): En abril de 2002, se realizó la planificación para establecerlo, en septiembre de ese mismo año se diseña y desarrolla el informe, incluyendo un marco sobre gerencia de riesgos, beneficiándose todas las organizaciones que realizan procedimientos de identificación y análisis considerando que este marco contribuiría a la identificación y coordinación de todos los aspectos que deben estar presentes para una efectiva administración de riesgos. Fue hasta julio de 2003 que se emite el primer borrador y en septiembre de 2004 es cuando se da por finalizado el COSO II (COSO ERM).

2.3.3. HISTORIA DEL INFORME COSO EN EL SALVADOR

El informe coso es lo más reciente que se ha implementado en los últimos años en los controles internos, por lo que El Salvador, se vio en la necesidad de obtener información sobre dicho enfoque para adoptarlo, logrando hasta en el año 2003 darlo a conocer en una forma más amplia en el país a través de seminarios impartidos. Uno de los cuales conviene mencionar fue el que se impartió el 4 de noviembre de 2003, durante el Consejo Interamericano de Contaduría Pública, celebrado en el Salvador.

Sin embargo, con anterioridad a este evento ya se contaba con alguna bibliografía sobre el modelo COSO proveniente de México y Colombia, así como también muchas compañías transnacionales y gubernamentales con representación en el país estaban siendo capacitadas para utilizarlo como herramienta fundamental para el Control Interno. El propósito de dar a conocer el sistema COSO es para que los contadores y auditores puedan lograr mejorar la manera de llevar a cabo los controles internos contables y orientar a los comerciantes de productos de primera necesidad, dándoles la información necesaria que se amerite de tal sistema.

El tener un buen Control Interno con base al enfoque COSO que se encuentre armonizado con las regulaciones normativas dentro de la empresa comercializadoras de productos de primera necesidad, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a la complejidad que las operaciones están alcanzando a causa del fenómeno informático y la

globalización. Es bueno mencionar que las organizaciones que lo apliquen en sus operaciones, serán conducidas a conocer mejor la situación real de las mismas indistintamente del tamaño de la empresa.

2.3.4. HISTORIA DE LA PANIFICACIÓN EN EL SALVADOR

Como resultado de la revolución industrial y luego la Segunda Guerra mundial, los países se percataron de la necesidad de mejorar su sistema de producción. El salvador fue superando la fase primaria de elaboración del pan que en un 100 % era de tipo manual.

La industria panificadora en el salvador comenzó a tomar auge en los años 1900, cuando fueron surgiendo panaderías en distintos puestos del país.

El pan se consideró un alimento nuevo y no tenía mucha demanda ya que preferían productos elaborados de maíz. Las panaderías que surgieron eran artesanales y la materia prima traída de otros países.

En las últimas tres décadas la industria panificadora ha tomado un mayor auge ya que ha fortalecido a lo largo de este periodo, precisamente por la importancia que este tiene en la generación de empleo, en zonas urbanas es un alimento de primera necesidad, ya que la población es altamente consumista de pan, ya sea francés o dulce. Esto da lugar a que El Salvador optara por legalizar algunos aspectos propios de este sector y es así como el 2 de octubre de 1995 fue aprobada la norma de fortificación de harinas, donde se contempla la adición del complejo de vitaminas B, hierro y ácido fólico, micro

nutrientes esenciales que sirven para cubrir las deficiencias nutricionales de la población Salvadoreña.

Lo que ha provocado un mayor consumo y aceptación por lo que las instituciones como: PROPEMI, CONAMYPE, INSAFORP, entre otros adoptan al sector de las PYMES dedicadas a la industria de la panificación.

2.3.5. HISTORIA DE LAS PANADERÍAS EN SAN FRANCISCO GOTERA, MORAZÁN

En los años sesenta en San Francisco Gotera, no existía una empresa industrial productora de pan francés y pan dulce, es así como en ese año nace la panadería “Nieves”, hoy conocida como panadería Ana Vilma.

La cantidad que producía era en pequeña escala y el trabajo era realizado por todo los miembros de la familia, don Humberto Pacheco, doña Nieves (esposa de don Beto, como era conocido) y sus siete hijos fueron los fundadores de esa empresa.

El pan se elaboraba en forma artesanal, sin utilizar maquinaria para preparar la masa, el horno que se manejaba era con leña; posteriormente se recurrió a un mecanismo de hornos semis industriales pequeños y otro horno que utilizaba leña y gas, este último método se utilizó por un promedio de ocho años.

La producción era pequeña y era distribuida en una sala de venta, a la vez se hacían ventas por medio de vehículos. El local de producción estaba ubicado en 1° calle oriente. En 1992 se inscribió con el nombre de “Panadería Ana Vilma”, nombrada así por una hija de los propietarios.

En los años siguientes nacieron nuevas panaderías, sirviendo la Ana Vilma de escuela para los propietarios de estas.

Actualmente existen diez panaderías en la ciudad el cual no tienen conocimiento sobre el Control Interno con enfoque COSO, de las cuales ocho se dedican a la producción de pan en forma artesanal y dos se mantienen en proceso de mejora continua, siendo la más moderna la panadería Ana Vilma.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Nuestro trabajo de investigación será bajo el método cualitativo, fundamentándonos en un proceso inductivo, yendo de lo particular a lo general, basándonos en métodos de recolección de datos no estandarizados, no efectuando una medición numérica, por lo cual nuestro análisis no es estadístico .

3.2. UNIVERSO Y MUESTRA

Nuestro universo son cuatro personas pertenecientes a cuatro empresas de la industria panificadora de la Ciudad de San Francisco Gotera, departamento de Morazán, no se hará uso de la muestra ya que es posible estudiar cada uno de los elementos que componen el universo.

3.3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La técnica que se utilizará para realizar la recolección de información en el proceso de investigación será un cuestionario y entrevista enfocada al control interno, en donde se plantearán preguntas generales y específicas a los propietarios de las panaderías encuestadas, para obtener una narración, lo cual nos permitirá hacer un diagnóstico referente al funcionamiento y administración de las panaderías de esta ciudad.

CAPITULO IV

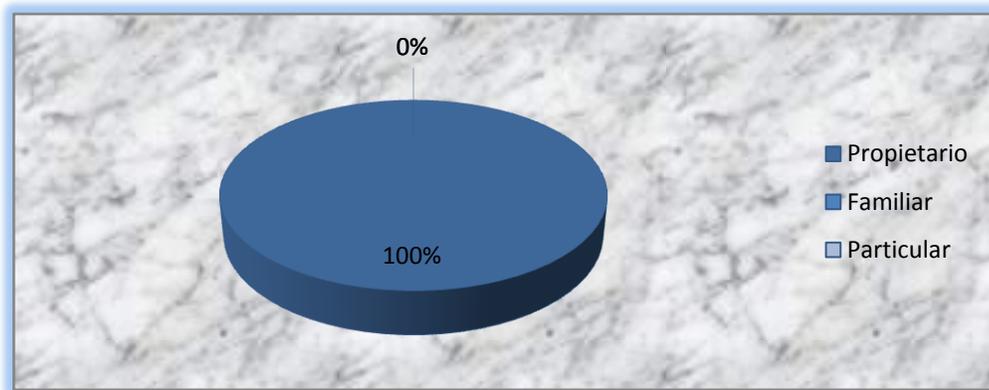
4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

4.1.ÁREA ADMINISTRATIVA

4.1.1. ASPECTO ADMINISTRATIVO

Pregunta # 1 Quién es el encargado de administrar la panadería:

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Propietario	4	100
Familiar	0	0
Particular	0	0
Total	4	100

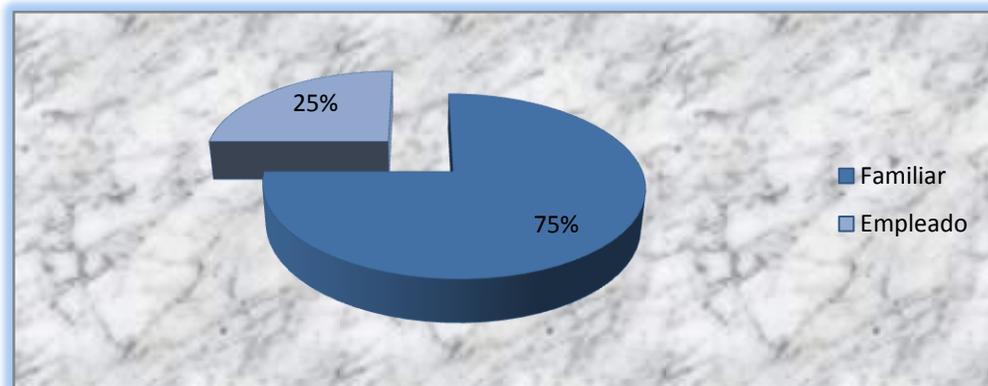


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100 % afirman que son administradas por los propietarios lo cual indica que no se lleva el control adecuado ya que estos no tienen los conocimientos idóneos para administrar la panadería.

Pregunta # 2

En su ausencia, quién es el encargado de administrar la panadería

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Familiar	3	75
Empleado	1	25
Total	4	100

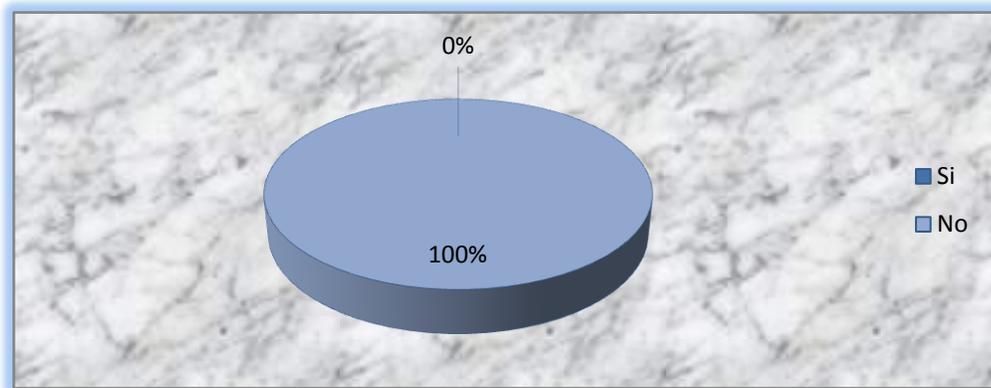


Análisis: De las panaderías encuestadas el 75 % afirman que en ausencia del propietario los familiares se encargan de administrar la panadería y solo 25% es administrada por un empleado, la cual es una persona idónea ya que tiene los conocimientos requeridos.

Pregunta # 3

Cuentan con manuales administrativos

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

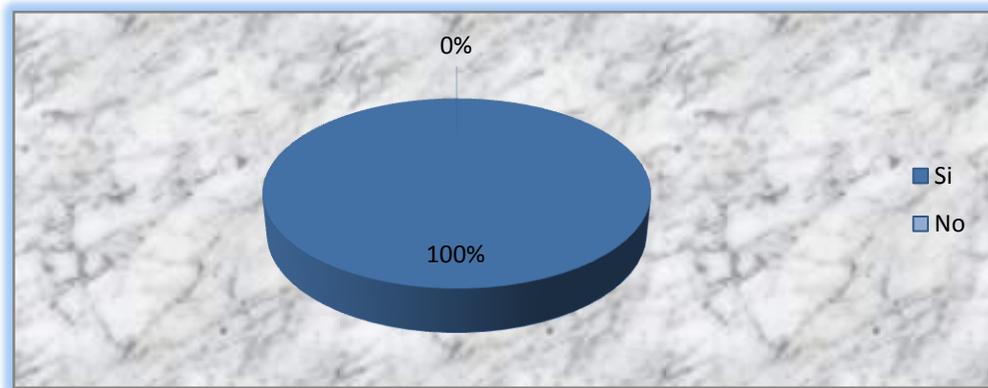


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% afirman que no poseen manuales administrativos lo cual indica que no hay un documento donde se establezca las funciones y los procedimientos de cada uno de los empleados, esto conlleva a que desconozcan quiénes son sus superiores y cuáles son sus derechos y obligaciones dentro de la panadería.

Pregunta # 4

Cuenta con área de producción de pan

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

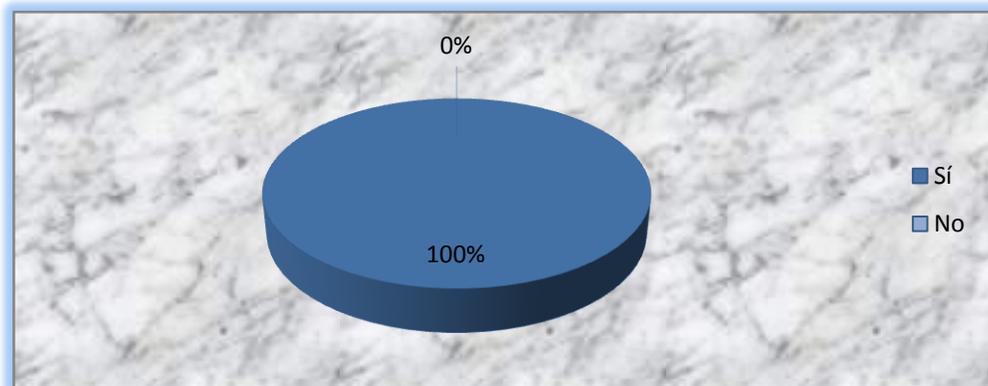


Análisis: De todas las panaderías encuestadas el 100% afirman que cuentan con una fábrica para la producción de pan, lo cual indica que esto le genera más utilidades.

Pregunta # 5

Cuenta con área de despacho

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

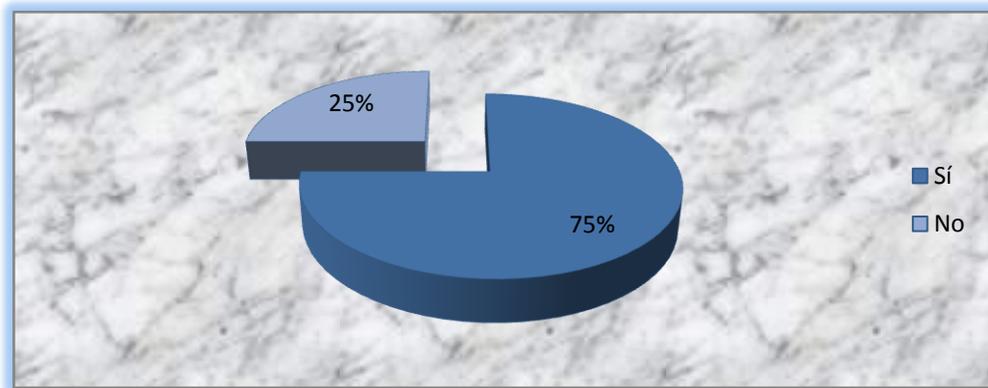


Análisis: De todas las panaderías encuestadas el 100% cuentan con un área de despacho esto significa que cuentan con un personal adecuado para la venta del pan.

Pregunta # 6

Cuenta con área de ventas a domicilio.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	3	75
No	1	25
Total	4	100

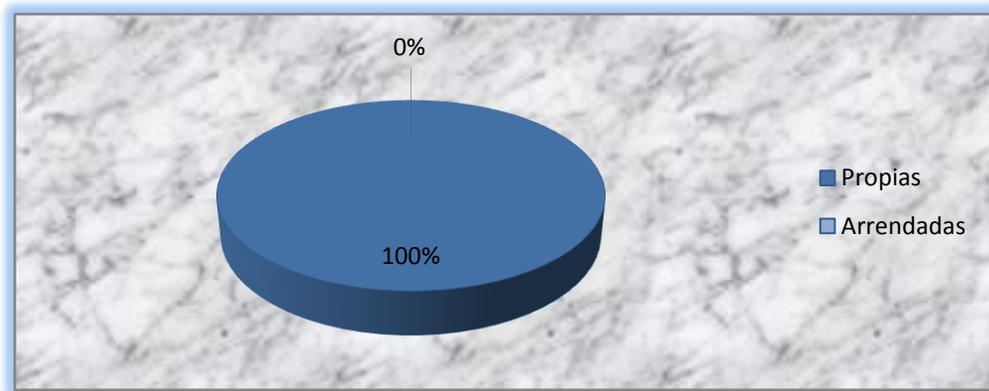


Análisis: De todas las panaderías encuestadas el 75% realiza ventas a domicilio y el 25% restante dice que no realiza ventas a domicilio esto indica que las panaderías que realizan ventas a domicilio obtienen mayores ingresos.

Pregunta # 7

Las instalaciones de la matriz son:

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Propias	4	100
Arrendadas	0	0
Total	4	100

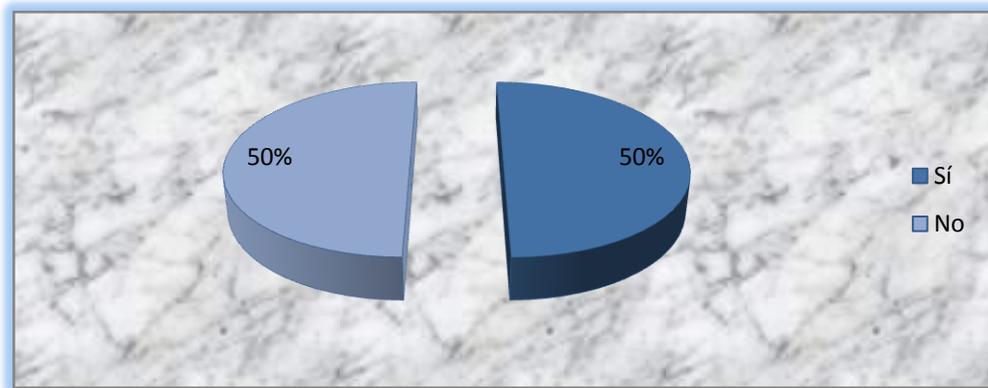


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100 % cuentan con instalaciones propias lo cual indica que tienen mayores ingresos

Pregunta #8

Cuenta con más sucursales

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

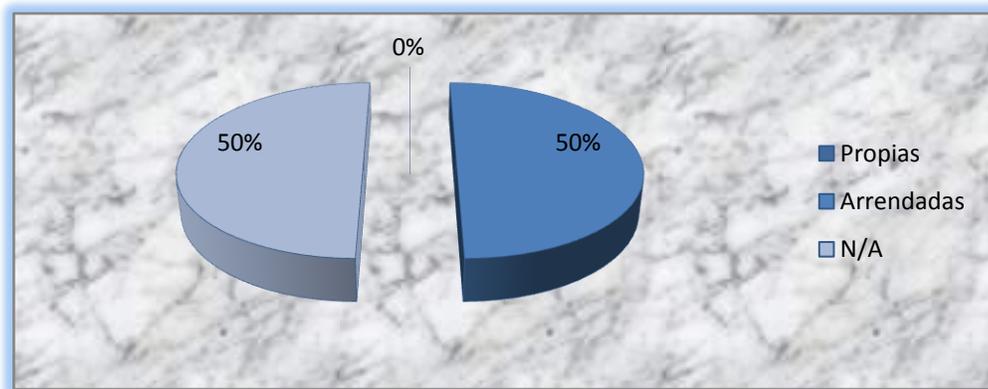


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% afirma que cuentan con una o más sucursales debido a que tienen mayor capacidad de producción.

Pregunta # 9

Las instalaciones de las sucursales son

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Propias	0	0
Arrendadas	2	50
N/A	2	50
Total	4	100

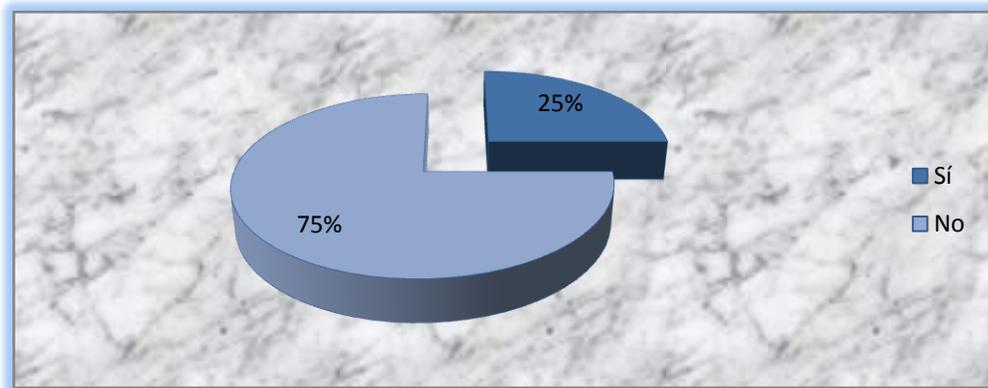


Análisis: De las panaderías encuestadas y que poseen sucursales las instalaciones de estas son arrendadas lo que significa que si el lugar donde se encuentran no es rentable pueden trasladarla hacia otro más conveniente.

Pregunta # 10

Posee un modelo de control sobre la propiedad planta y equipo

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	1	25
No	3	75
Total	4	100

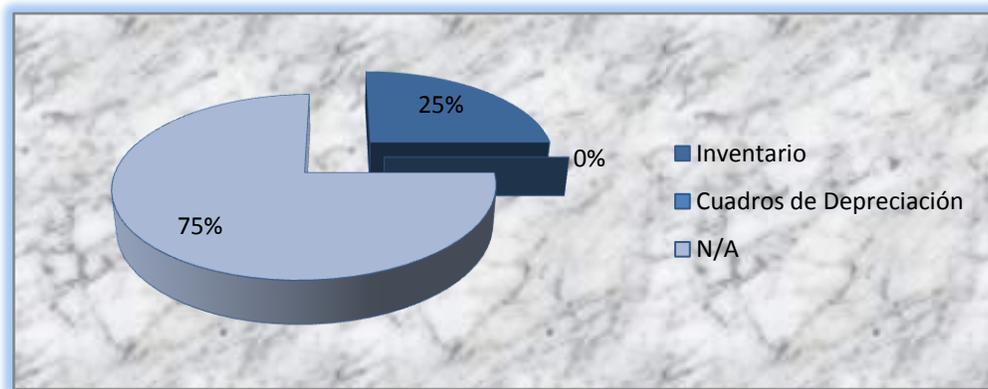


Análisis: De las panaderías encuestadas el 25 % poseen un control sobre la propiedad planta y equipo mientras que el 75% desconoce la importancia de llevar un control adecuado por lo cual se hace necesario que la administración haga uso de un modelo de control.

Pregunta # 11

Qué tipo de controles

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Inventario	1	25
Cuadros de depreciación	0	0
N/A	3	75
Total	4	100

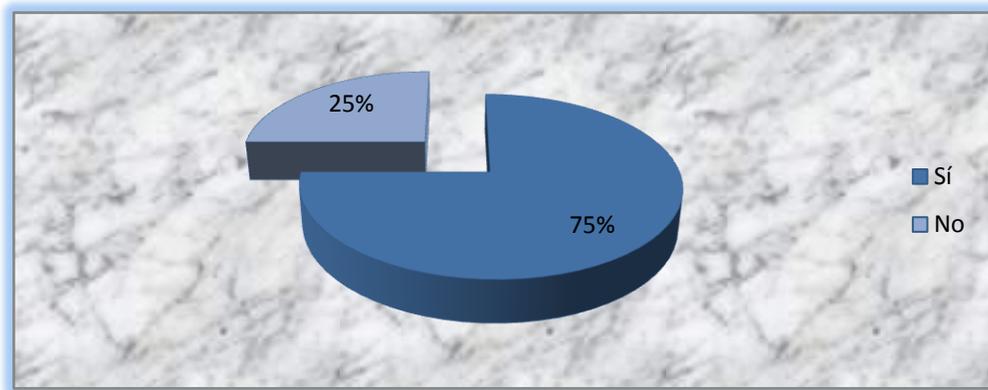


Análisis: las panaderías que manejan controles de propiedad planta y equipo lo hacen mediante inventario de bienes pero es más recomendable que se lleve el registro mediante cuadros de depreciación según lo que establece la normativa contable.

Pregunta # 12

Tiene asegurado los bienes

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	3	75
No	1	25
Total	4	100

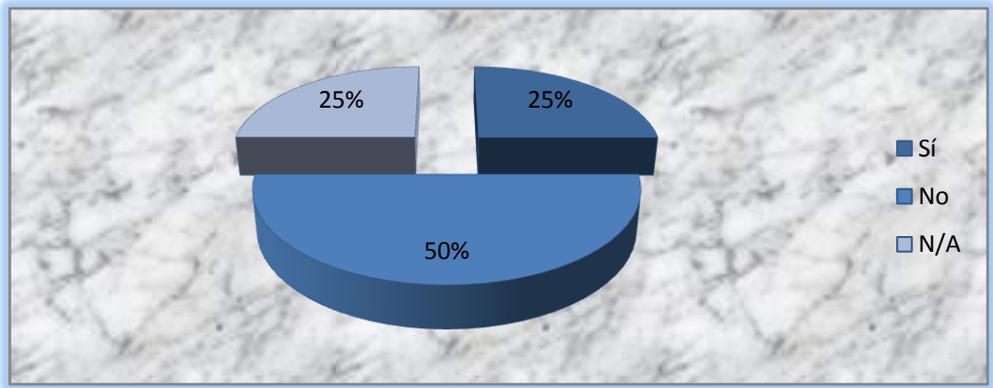


Análisis: De las panaderías encuestadas el 75% afirman que tienen los bienes asegurados lo que indica que se encuentran prevenidos ante cualquier suceso

Pregunta # 13

Tiene asegurado el mobiliario

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	1	25
No	2	50
N/A	1	25
Total	4	100

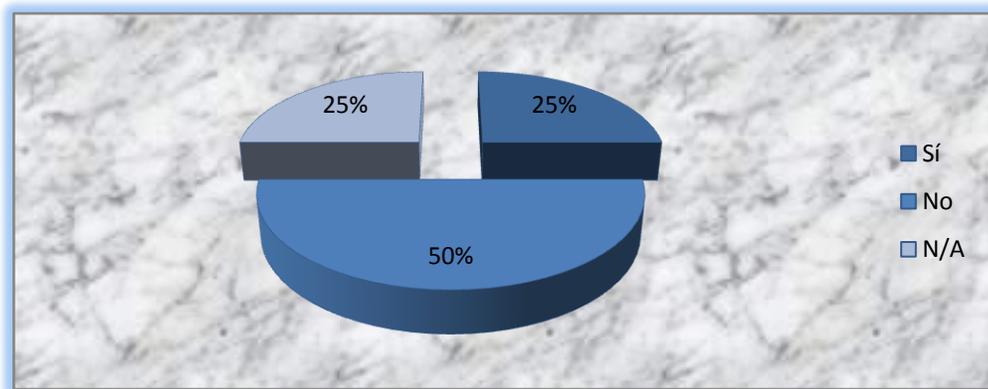


Análisis: solo el 25% de las panaderías tienen asegurados el mobiliarios lo cual ante un suceso las perdidas fueran en menor cantidad

Pregunta # 14

Tiene asegurada la maquinaria

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	1	25
No	2	50
N/A	1	25
Total	4	100

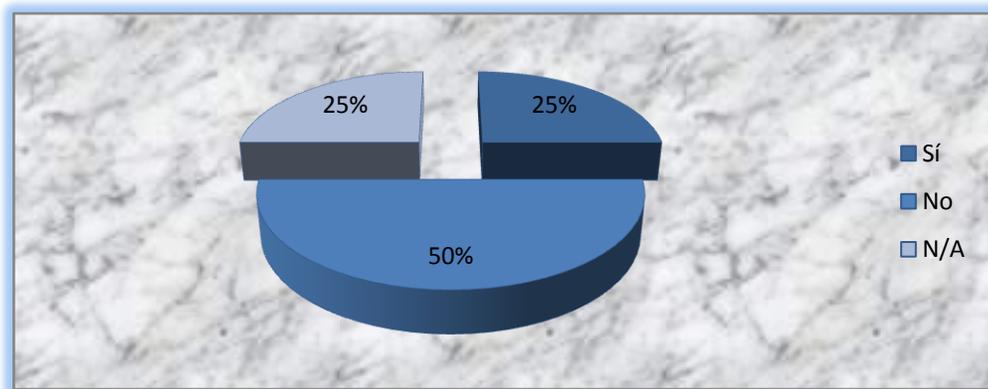


Análisis: Solo el 25% de las panaderías tienen asegurada la maquinaria lo cual ante un suceso las pérdidas fueran en menor cantidad

Pregunta # 15

Tiene asegurada las instalaciones

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	1	25
No	2	50
N/A	1	25
Total	4	100

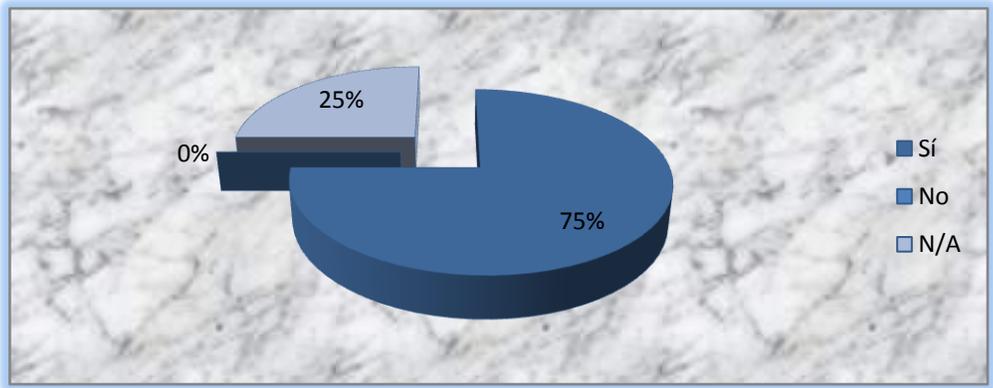


Análisis: solo el 25% de las panaderías tienen asegurada las instalaciones lo cual ante un suceso las perdidas fueran en menor cantidad

Pregunta # 16

Tiene asegurado el equipo de transporte

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	3	75
No	0	0
N/A	1	25
Total	4	100

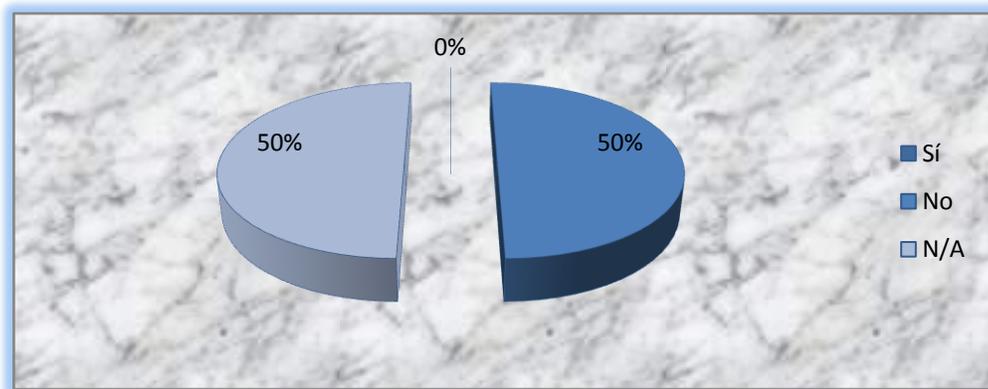


Análisis: Todas las panaderías que afirmaron que sus bienes están asegurados tienen entre estos el equipo de transporte lo cual es necesario ante un accidente, robo, colisión, etc.

Pregunta # 17

Los bienes de las sucursales se encuentran asegurados

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	0	0
No	2	50
N/A	2	50
Total	4	100

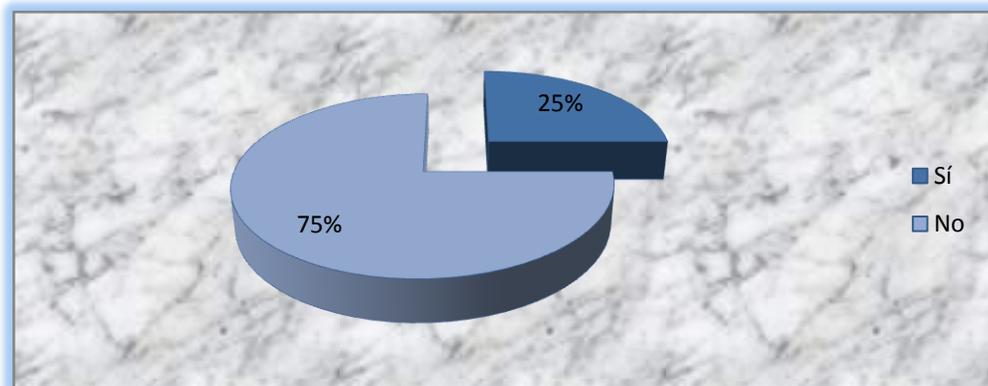


Análisis: De las panaderías que tienen sucursales en ninguna de ellas tiene los bienes asegurados lo que indica que no están prevenidos ante sucesos futuros.

Pregunta # 18

Cuentan con plan de contingencia

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	1	25
No	3	75
Total	4	100



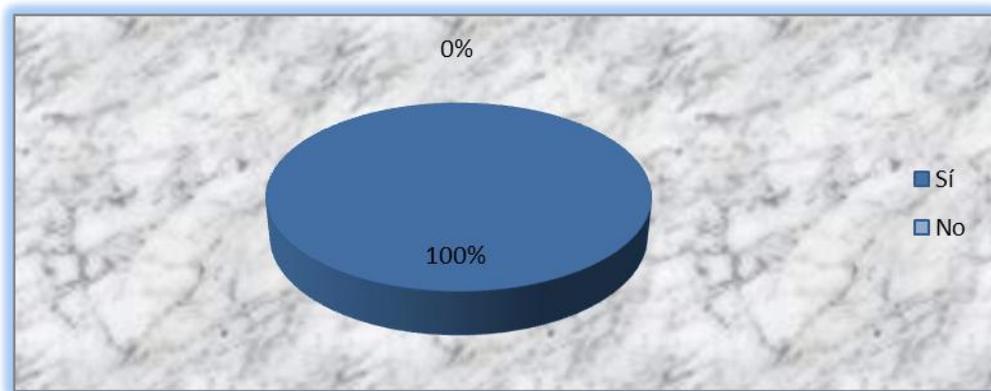
Análisis: De las panaderías encuestadas el 75% no cuenta con un plan de contingencia lo que conlleva a mayor probabilidad de riesgo de pérdidas en casos de desastres naturales se sugiere que se adopte o se elabore uno.

4.1.2. ASPECTO LEGAL

Pregunta # 19

La panadería se encuentra registrada en el Ministerio de Trabajo.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

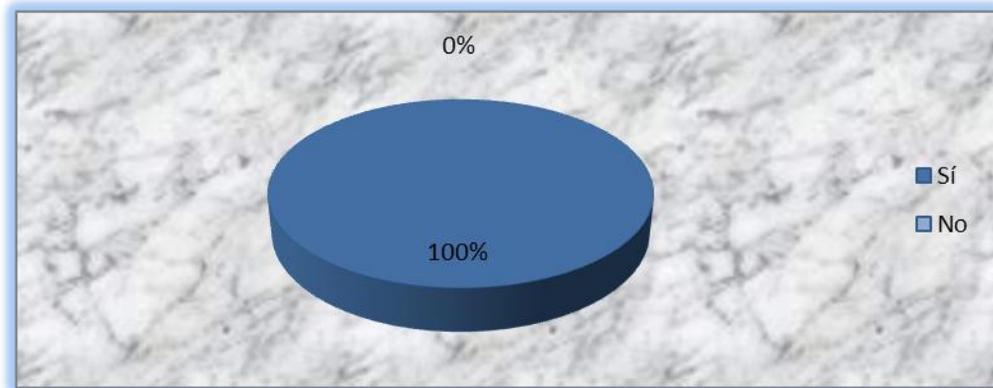


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% se encuentra registrada en el Ministerio de Trabajo lo que significa que cumplen con los requisitos establecidos por la ley.

Pregunta # 20

La panadería se encuentra registrada en el Registro de Comercio

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

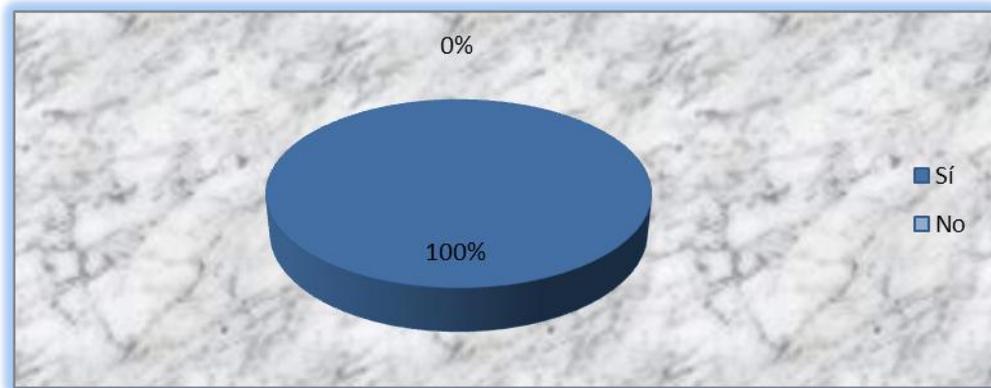


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% se encuentra registrada en el Registro de Comercio lo que significa que cumplen con los requisitos establecidos por la ley.

Pregunta # 21

La panadería se encuentra registrada en el Ministerio de Hacienda

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

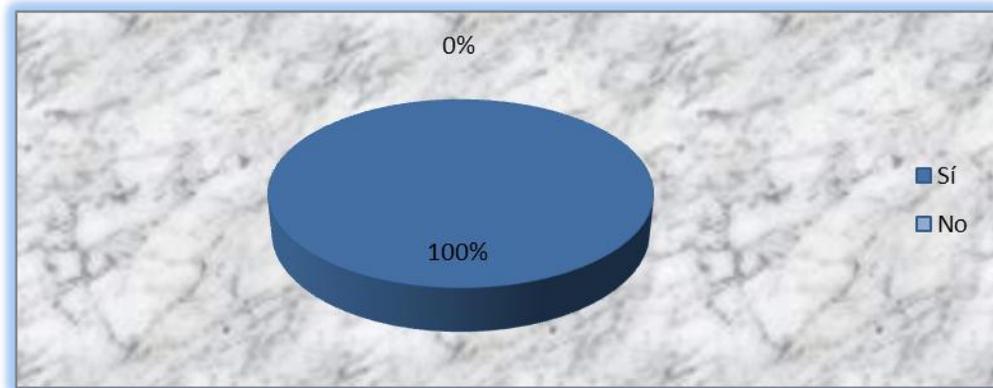


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% se encuentra registrada en el ministerio de hacienda lo que significa que cumplen con los requisitos establecidos por la ley.

Pregunta # 22

La panadería se encuentra registrada en el ISSS y AFP

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

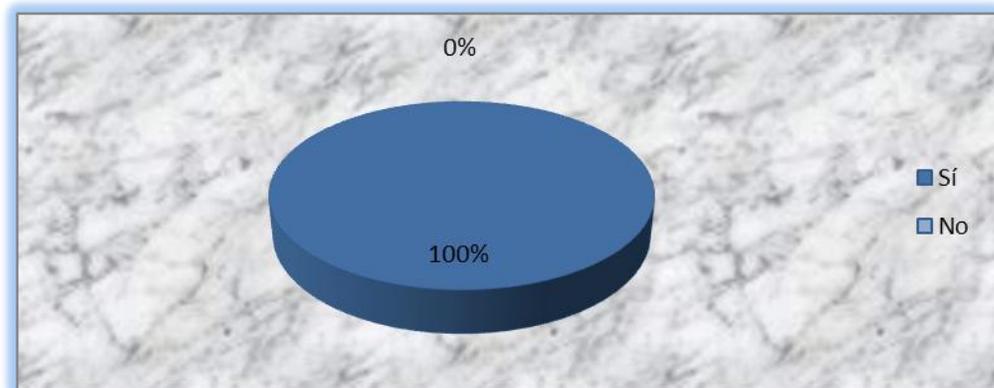


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% se encuentran registradas en el ISSS y AFP por lo tanto cumplen con los requisitos establecidos por la ley.

Pregunta # 23

La panadería se encuentra registrada en el Ministerio de Salud.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

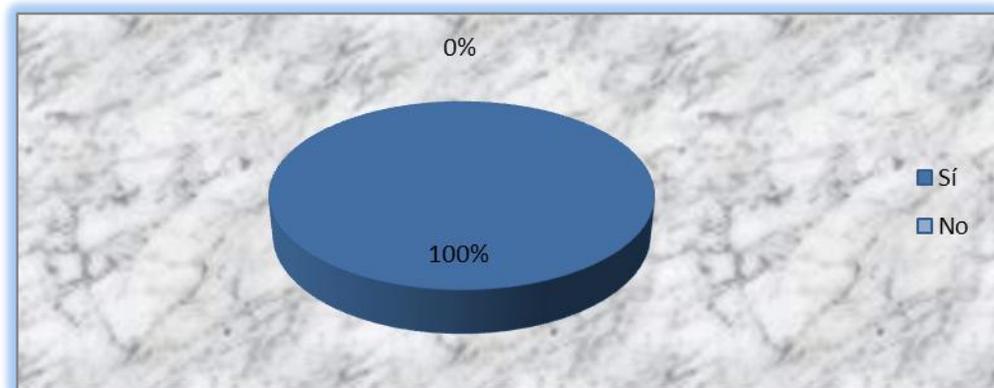


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% respondieron que si están registradas en el ministerio de salud esto permite elevar los estándares de calidad ya que la población se siente más segura cuando consume dicho pan.

Pregunta # 24

La panadería se encuentra registrada en la Alcaldía Municipal

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100



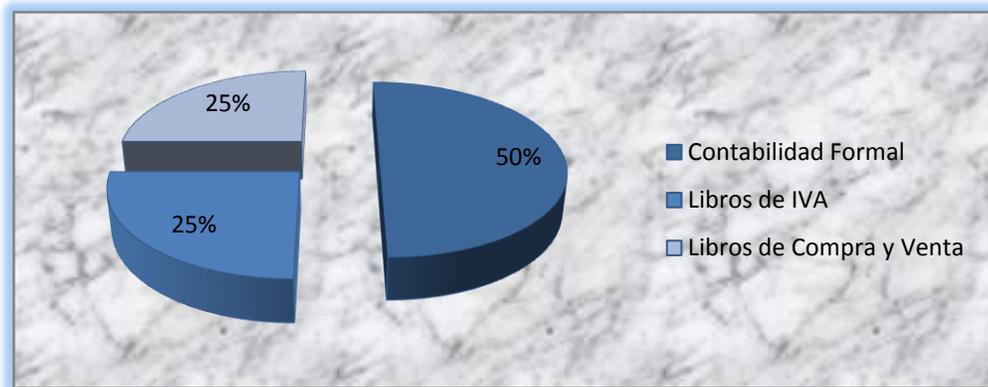
Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% se encuentran registradas en la alcaldía municipal.

4.1.3. ASPECTO FINANCIERO

Pregunta # 25

Como controlan sus operaciones

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Contabilidad formal	2	50
Libros de IVA	1	25
Libros de compra y venta	1	25
Total	4	100

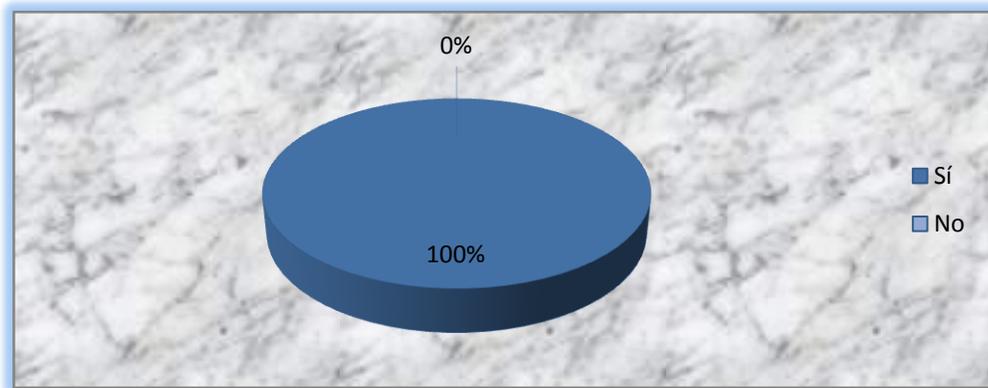


Análisis: De las panaderías encuestadas solo 50% llevan contabilidad formal lo que se recomienda que cada panadería cuente con un contador interno.

Pregunta # 26

Poseen caja chica

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

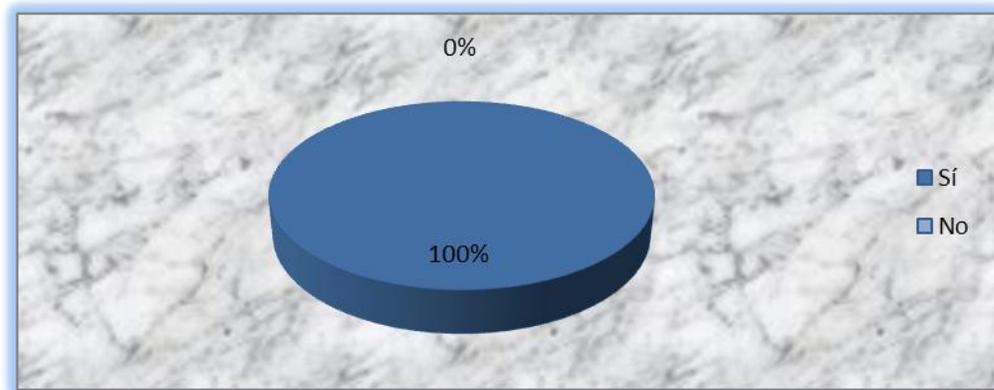


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% no cuenta con caja chica lo que indica que hay una deficiencia en el área administrativa con respecto a lo financiero ya que se hace necesario contar con un fondo menor para gastos inmediatos que puedan generarse y así habrá un mejor control.

Pregunta # 27

Poseen cuenta bancaria

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

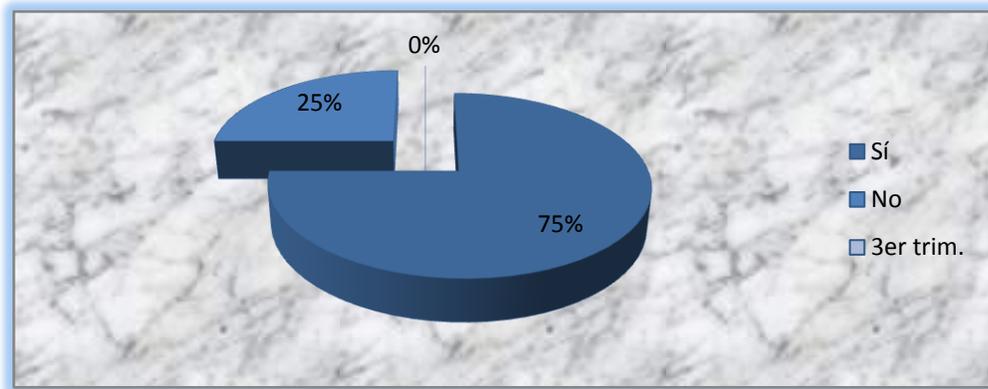


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% posee una cuenta bancaria lo que indica que no corren riesgos de robos de dinero en efectivo

Pregunta # 28

Qué tipo de cuentas bancarias poseen

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Ahorro	3	75
Corriente	1	25
A plazos	0	0
Total	4	100

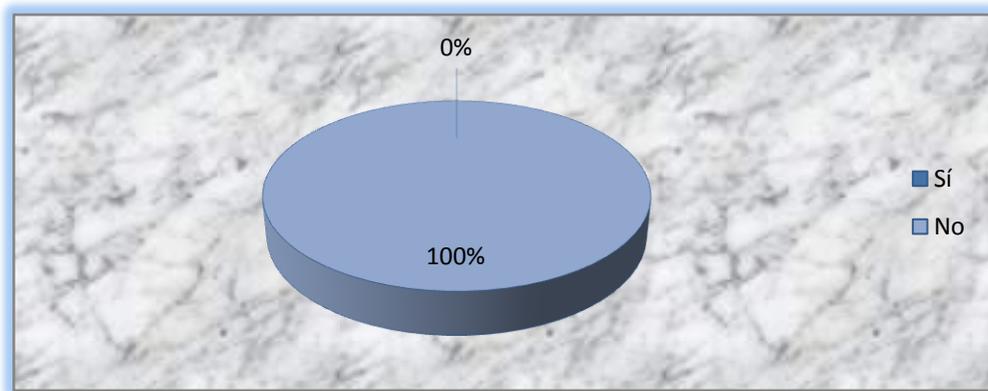


Análisis: De las panaderías encuestadas el 75% tiene cuenta de ahorro, es decir la cuenta bancaria que utilizan es la misma del propietario, el 25% utiliza cuenta Corriente, el poseer una cuenta corriente no es lo ideal para una empresa.

Pregunta # 29

¿La firma para la emisión de cheques es mancomunada?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

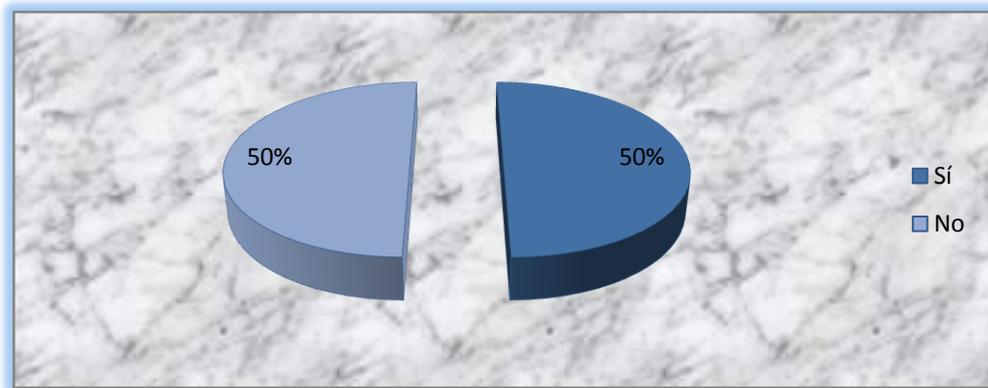


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% no poseen una firma para emisión de cheques mancomunados, lo cual no es beneficioso para el negocio, ya que si no cuenta con firma mancomunada el riesgo de malversación de fondos es más alto.

Pregunta # 30

Poseen cajas registradoras

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

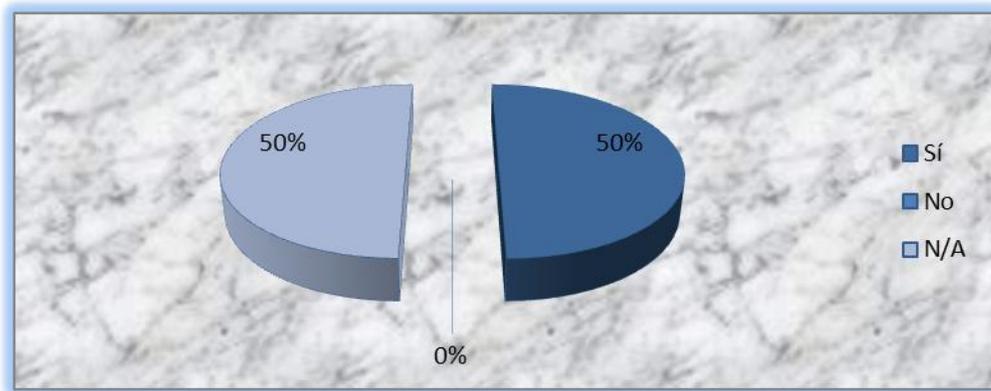


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% tiene máquinas registradoras lo que indica que tienen un control más adecuado para los ingresos de fondos.

Pregunta # 31

Están las cajas registradoras autorizadas por el Ministerio de Hacienda

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	2	50
No	0	0
N/A	2	50
Total	4	100

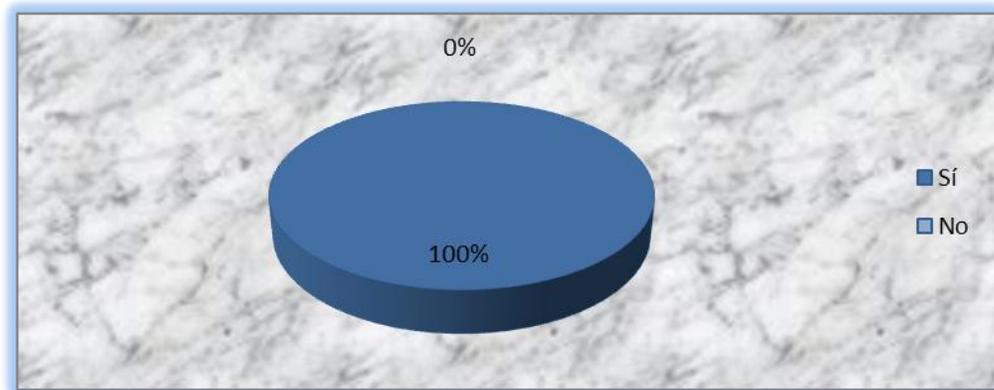


Análisis: De las panaderías encuestadas que poseen cajas registradoras solo el 50% las tiene autorizadas por el Ministerio de Hacienda lo que indica que no cumplen con el 100% de los requisitos establecidos por la Ley.

Pregunta # 32

Realiza las operaciones en base a un presupuesto

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

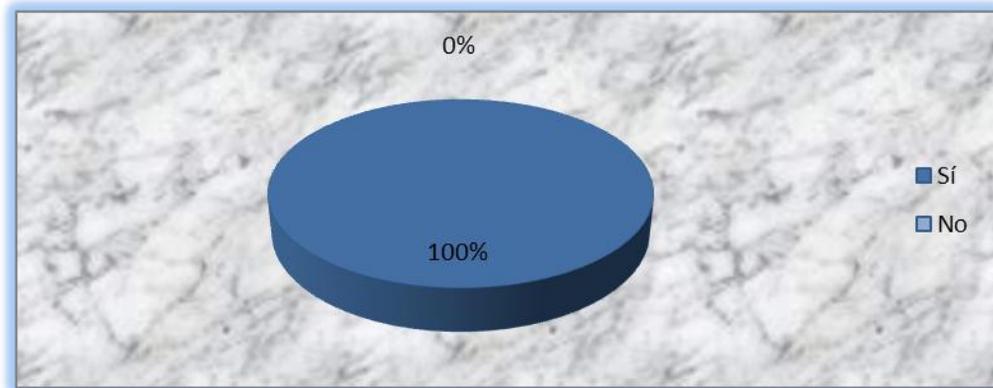


Análisis: De las panaderías encuestada el 100% no realiza un presupuesto para realizar sus operaciones afirman que no lo realizan debido a la experiencia pero se hace necesario ya que mediante un presupuestos se pueden evitar gastos innecesarios.

Pregunta # 33

Efectúa cotizaciones por las compras que realiza

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

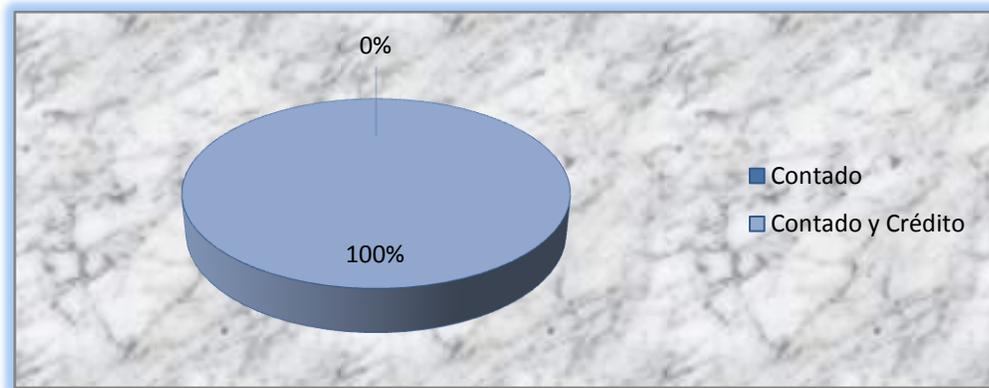


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% realizan cotizaciones lo cual es muy importante ya que les permite reducir los costos y esto hace incrementar las ganancias.

Pregunta # 34

Como realiza sus compras

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Contado	0	0
Contado y al crédito	4	100
Total	4	100

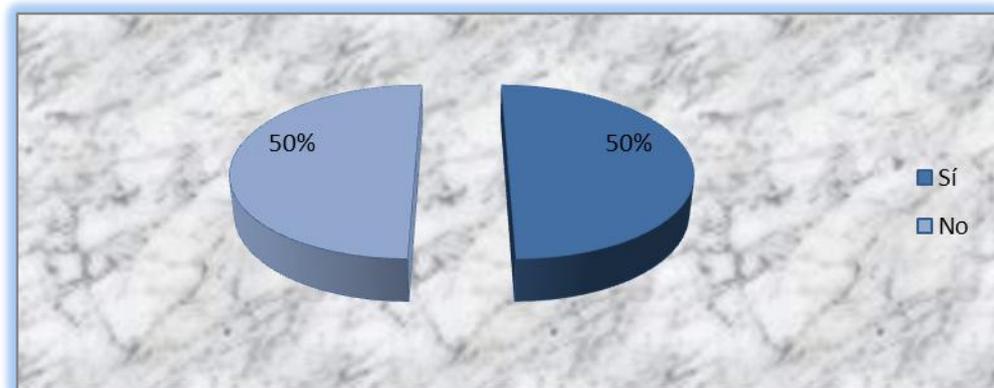


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% realizan sus compras al contado y al crédito y esto es favorable en la medida que el efectivo que pueden utilizar pagando al contado la pueden invertir para generar más utilidades.

Pregunta # 35

Posee un modelo para controlar las cuentas por pagar.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

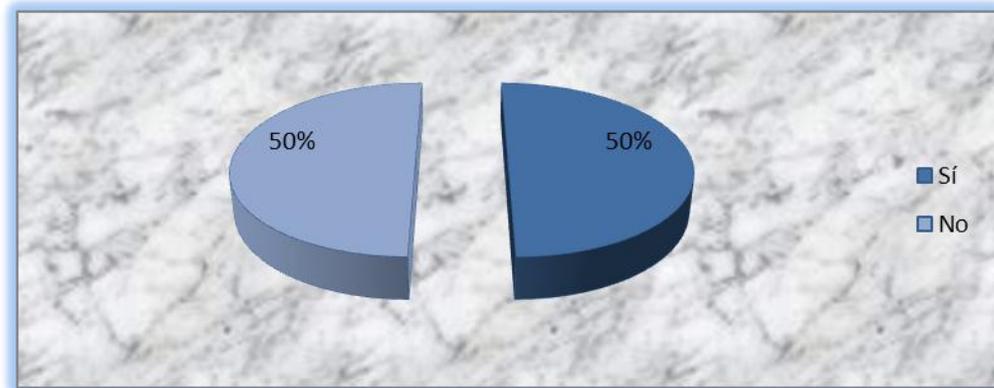


Análisis: De las panaderías encuestadas solo el 50% lleva un control de las cuentas por pagar, lo cual le resulta beneficioso para cumplir con las obligaciones que tiene con sus proveedores o acreedores.

Pregunta # 36

Tienen préstamos bancarios vigentes

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

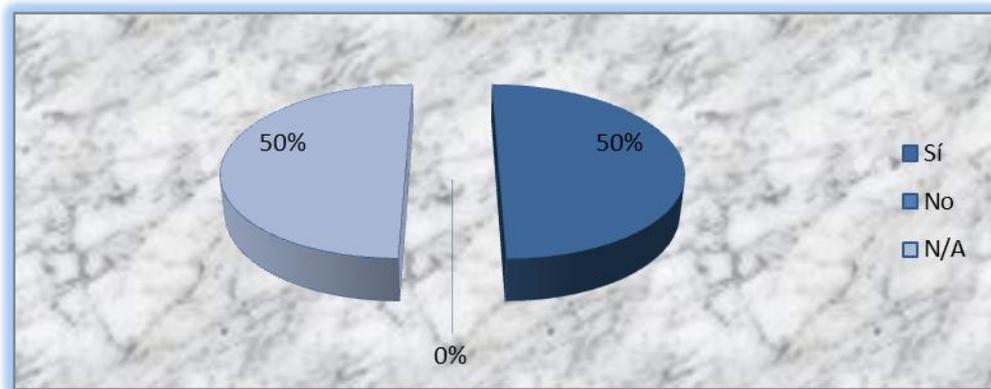


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% poseen préstamos bancarios debido a que tienen más altos niveles de producción.

Pregunta # 37

Posee un modelo de control para el registro de préstamos bancarios

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	2	50
No	0	0
N/A	2	50
Total	4	100



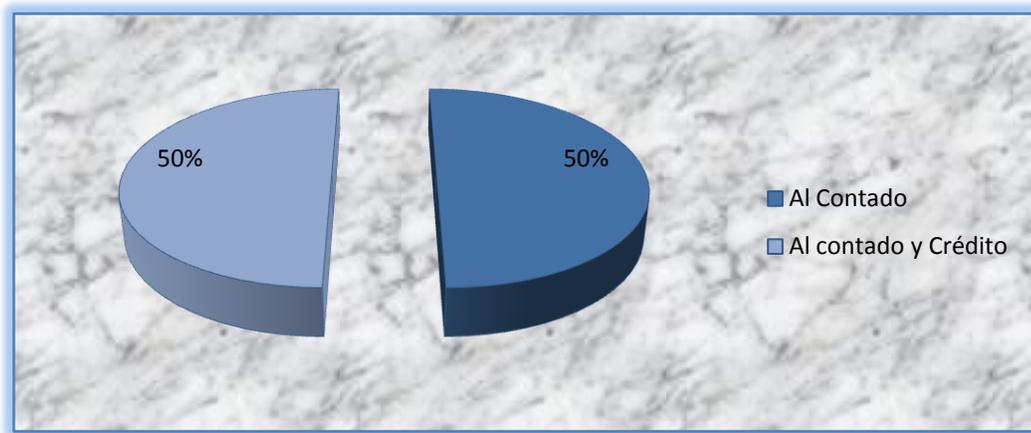
Análisis: De las panaderías que tienen préstamos bancarios vigentes estos llevan un registro de control adecuado la cual les permite saber que tanto pertenece a capital y cuanto de intereses y las fechas en que deben realizar sus pagos.

4.2.ÁREA DE VENTAS

Pregunta # 1

Como realiza sus ventas:

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Al contado	2	50
Al contado y al crédito	2	50
Total	4	100

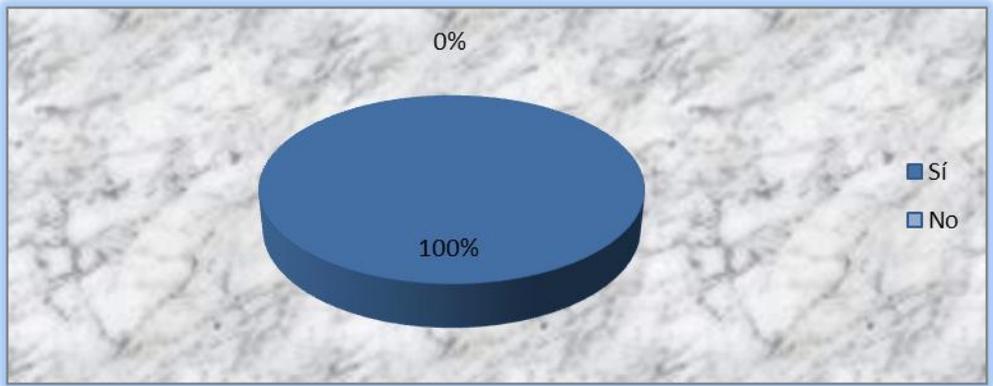


Análisis: De las Panaderías encuestadas el 50% afirma que efectúan ventas al contado y al crédito a instituciones públicas y en eventos como bodas quince años mientras que el 50% realiza sus ventas al contado debido a que producen en cantidades menores.

Pregunta # 2

¿Se realizan arqueo de caja general?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

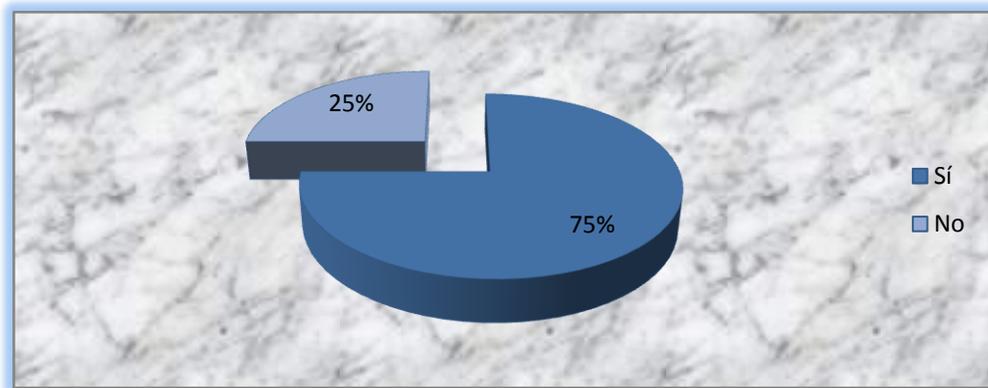


Análisis: de las Panaderías encuestadas el 100% realizan arqueo de caja general lo cual están reflejando la eficiencia y el correcto uso que se está haciendo del dinero

Pregunta #3

Se realiza arqueo de caja general diariamente (cierre)

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	3	75
No	1	25
Total	4	100

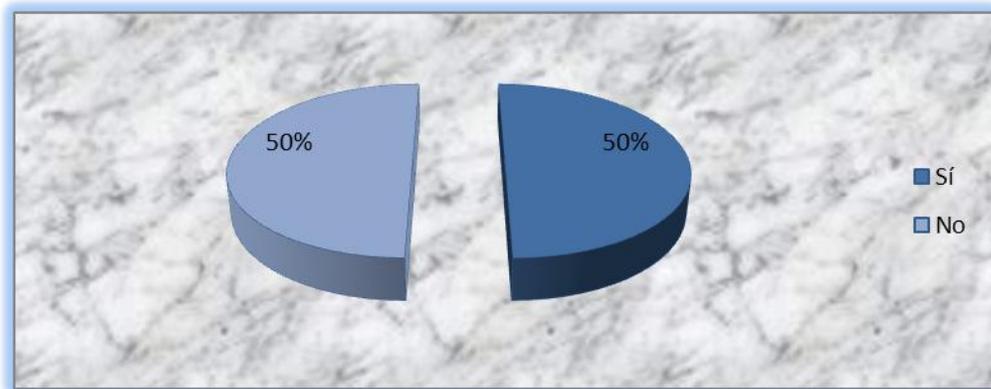


Análisis: de las Panaderías encuestadas el 75% realizan arqueos de caja general diariamente lo que indica que el control se está llevando adecuadamente. Y el 25% no realizan arqueos diarios el cual indica que no está llevando un control adecuado.

Pregunta # 4

¿Se realizan arqueo de caja general imprevistos?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

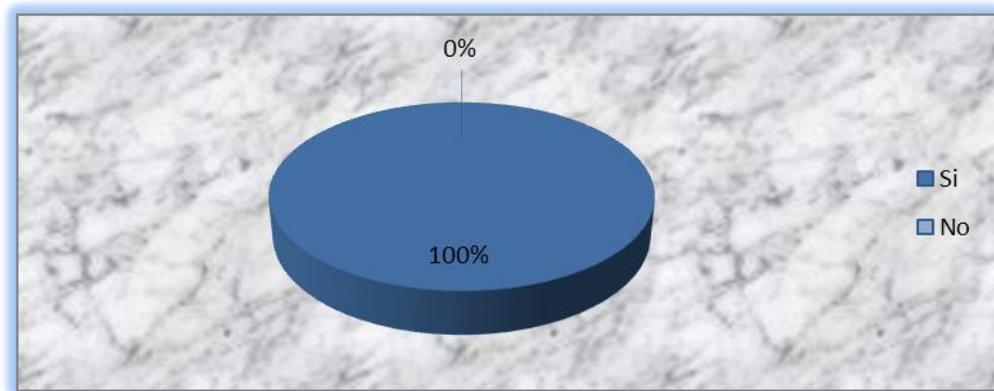


Análisis: De las Panaderías encuestadas el 50% realizan arqueos imprevistos, esta medida es adecuada porque se efectúan en fechas no previstas para el cajero . Para revisar que se esté llevando un control adecuado y el 50% no realiza arqueos imprevistos el cual indica que se está llevando un deficiente control de caja general.

Pregunta # 5

Se realizan remesas diariamente

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

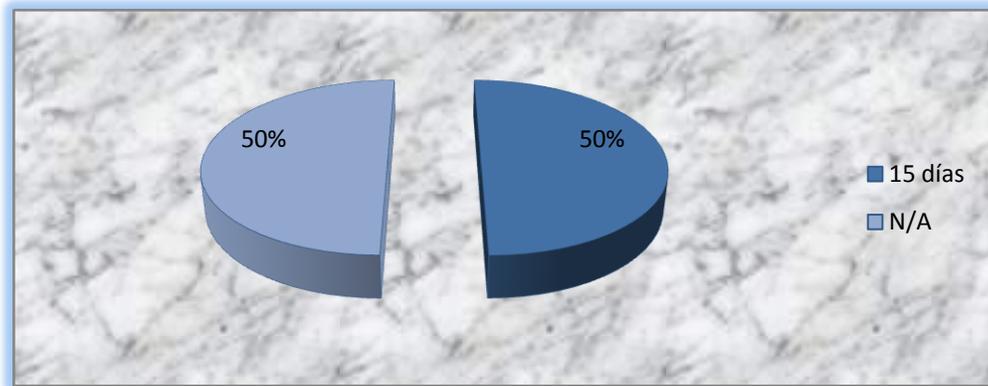


Análisis: De las Panaderías encuestadas el 100% realizan remesas diariamente el cual es adecuado para no correr el riesgo de un robo o de perdida por algún suceso como incendio

Pregunta # 6

¿Tienen establecidas políticas para sus cuentas por cobrar?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
15 DIAS	2	50
N/A	2	50
Total	4	100

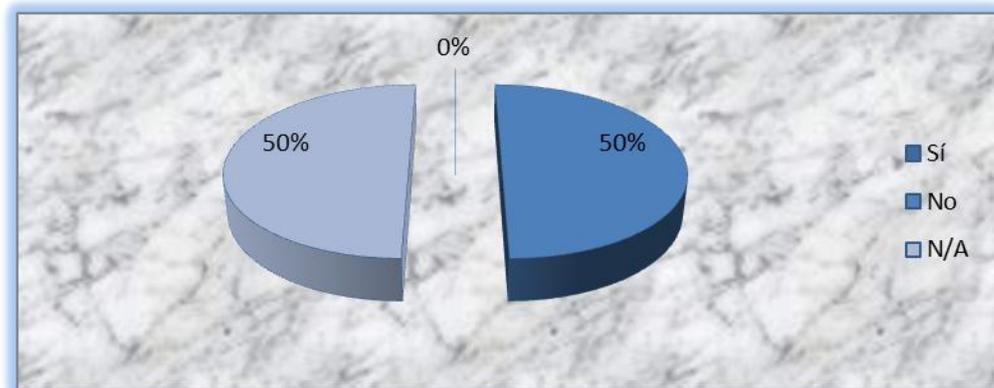


Análisis: De las Panaderías encuestadas el 50% manifestaron tener establecido como política para las cuentas por cobrar 15 días el cual es un tiempo razonable para que sus clientes respondan y el 50% manifestó que no tiene establecidas política para sus cuentas por cobrar porque todas sus ventas la realizan al contado.

Pregunta # 7

¿Poseen un modelo para el control de sus Cuentas por Cobrar?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	2	50
No	0	0
N/A	2	50
Total	4	100

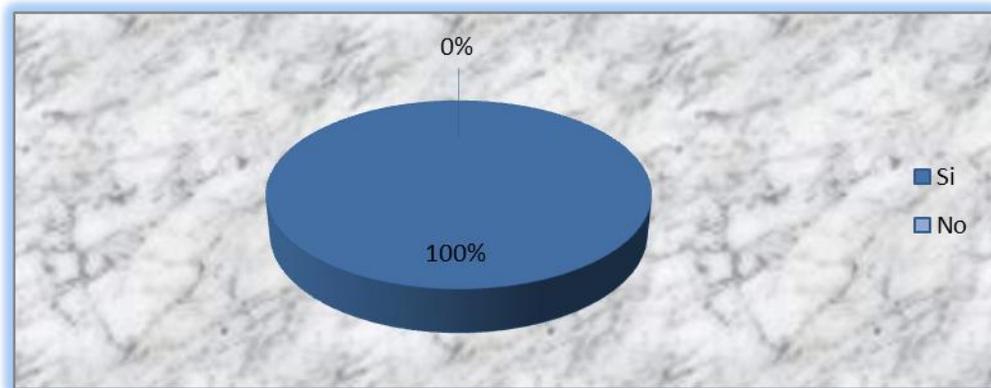


Análisis: De las panaderías encuestadas el 25% manifestaron tener un modelo de control para sus cuentas por cobrar el cual lo hacen por medio de un libro, el 50% manifiesta que no posee un modelo de control para sus cuentas por cobrar y es de recalcar que este 50% efectúan cuentas por cobrar y el 25% no aplica ya que solo efectúa ventas al contado. Todo esto indica que existe una necesidad de establecer un modelo de cuentas por cobrar para evitar que haya pérdida por no poseer un control de las cuentas.

Pregunta #8

Utiliza Políticas de control del producto que se reparte a los clientes externos:

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Alguna persona verifica el pedido	4	100
Alguna persona verifica satisfacción del pedido	0	0
Total	4	100

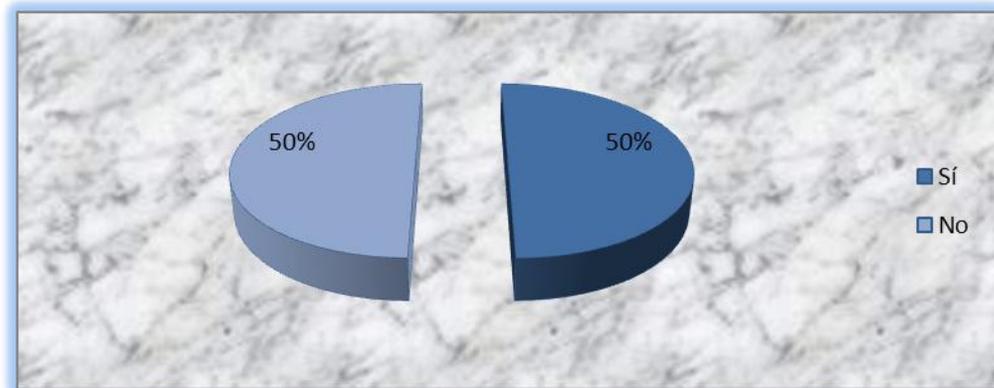


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% manifestaron que una persona verifica el pedido cuando el producto se reparte a los clientes externos el cual indica que están llevando un control adecuado de verificación de pedido

Pregunta # 9

Qué medidas se toman con el pan que no es vendido en el día

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Se bota	0	0
Se regala	0	0
Se vende al siguiente día	0	0
Se recicla	2	50
N/A	2	50
Total	4	100

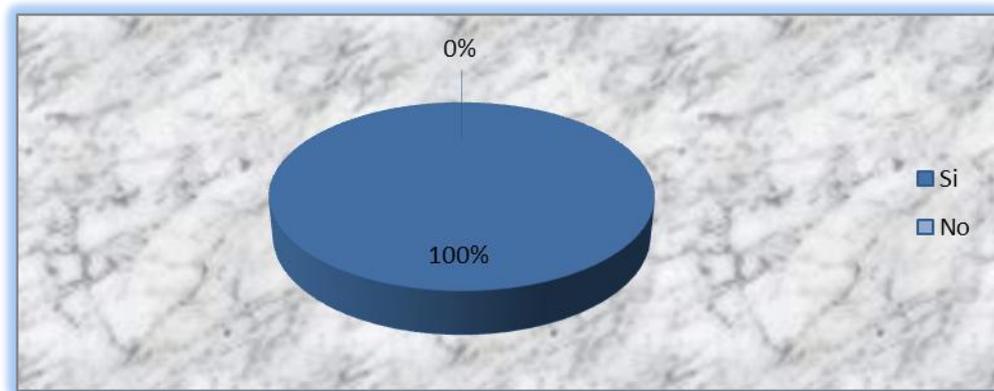


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% manifiestan que elaboran el pan que consideran que se vende en el día y que es raro que les sobre pero cuando esto se da lo reciclan y el 50% manifestó que no aplica en su panadería.

Pregunta # 10

La persona encargada del cobro del producto es diferente a la que despacha

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

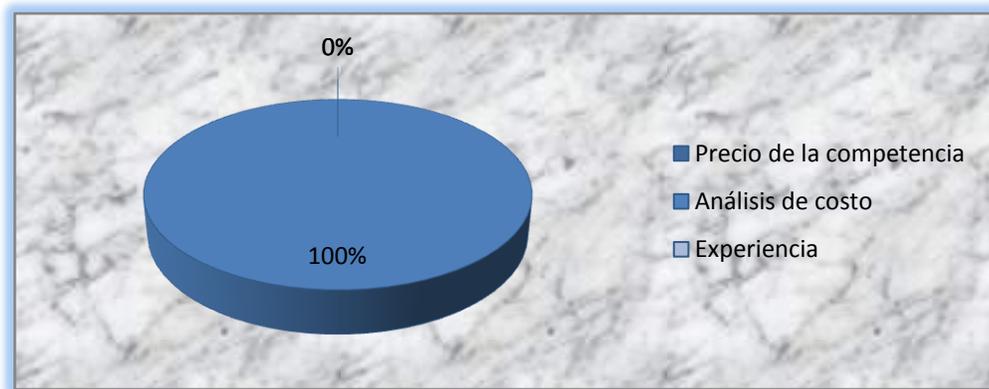


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% manifiestan que la persona que cobra el pan es distinta a la persona que despacha, esto indica que si hay separación de funciones.

Pregunta #11

Como establece el precio de los productos terminados

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Precio de la competencia	0	0
Análisis de Costo	4	100
Experiencia	0	0
Total	4	100

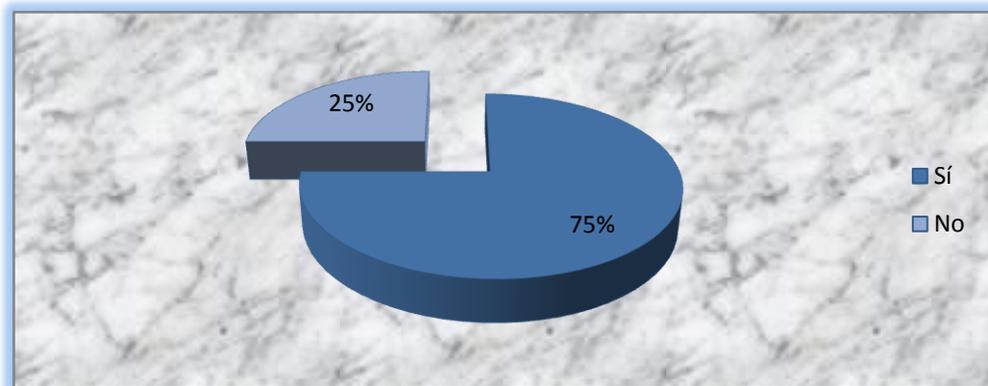


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% manifiestan que establecen el precio de los productos terminados por análisis de costo, el cual están utilizando el método adecuado.

Pregunta #12

Se realiza algún tipo de publicidad

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	3	75
No	1	25
Total	4	100



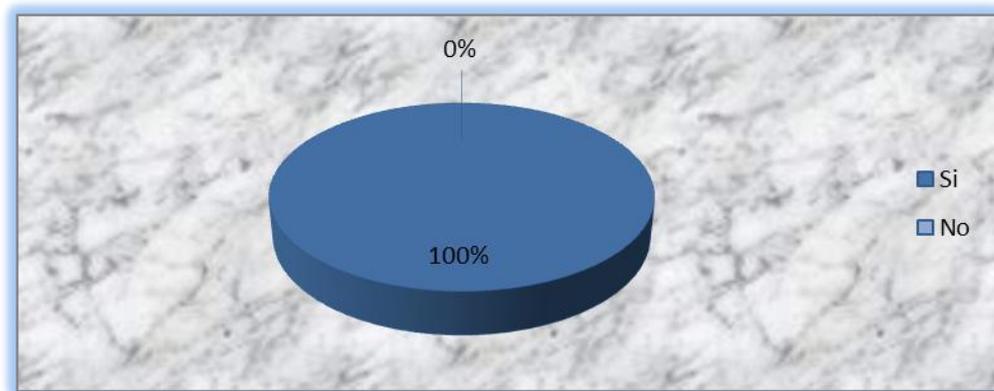
Análisis: De las panaderías encuestadas el 75% manifiestan que realizan publicidad de su panadería por los medios televisivos, radian, internet y hojas volantes y el 25% manifestó que no hace uso de la publicidad

4.2.1. ASPECTO LABORAL

Pregunta #13

¿Utilizan criterios para la selección del personal?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

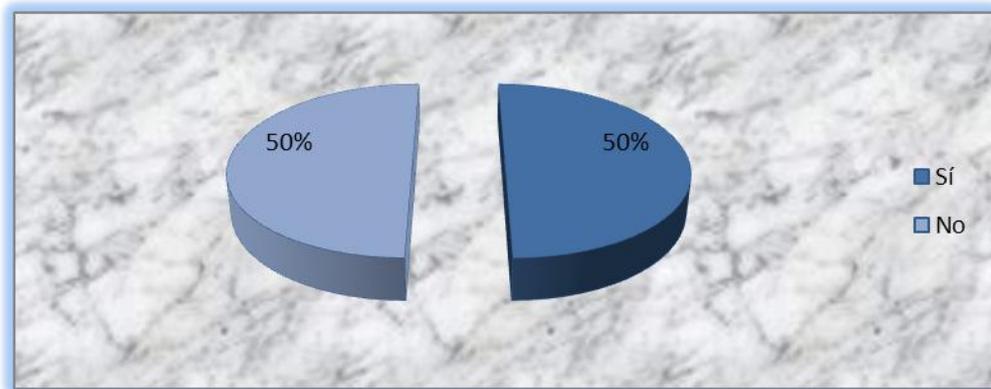


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% manifiestan que utilizan criterios de selección de personal basados en capacidad, desempeño, valores éticos, experiencia y presentación.

Pregunta # 14

¿Existe algún periodo de prueba para la aceptación de los empleados?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

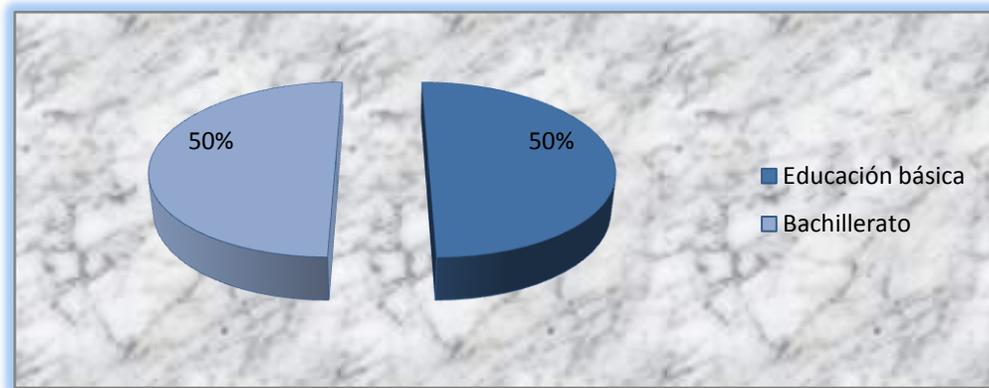


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% manifiestan que existe un periodo de prueba para la aceptación de los empleados y el 50% manifiestan que no establece periodo de prueba a los empleados.

Pregunta #15

¿Cuál es el grado académico mínimo para la contratación del personal:

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Educación básica	2	50
Bachillerato	2	50
Total	4	100

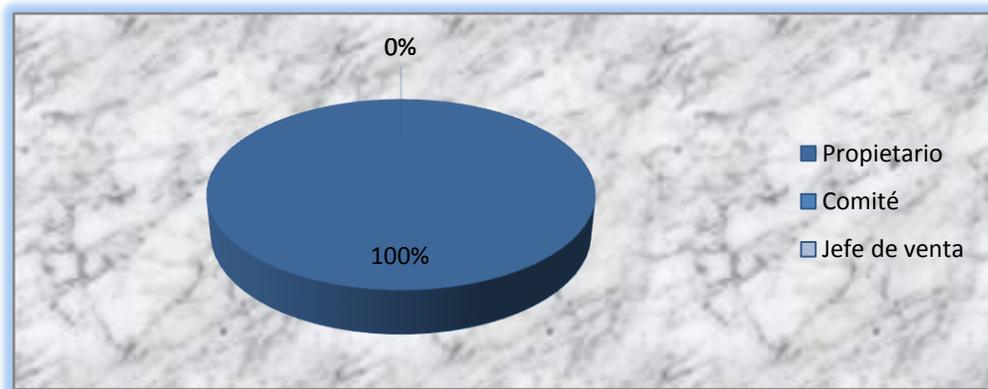


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% manifiestan que el grado académico mínimo para la contratación para el personal de ventas es de educación básica y 50% manifiesta que el grado mínimo es de bachillerato, el cual el grado académico es el adecuado.

Pregunta # 16

¿Quién es el encargado de la selección del personal:

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Propietario	4	100
Comité	0	0
Jefe de venta	0	0
Total	4	100

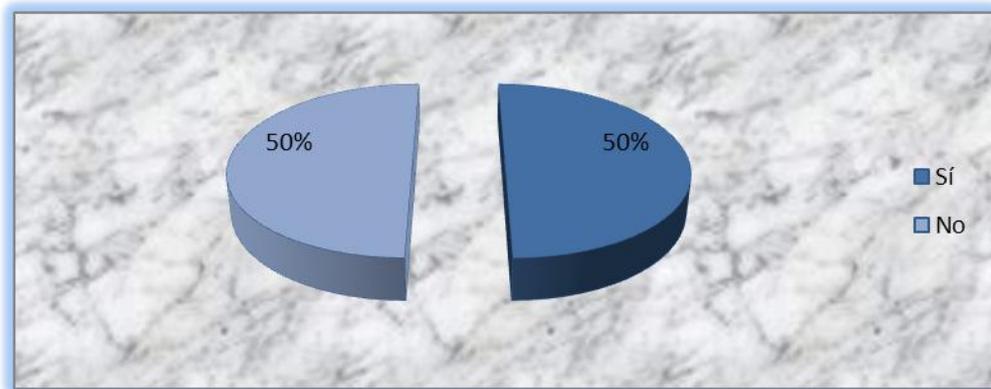


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% manifiestan que el encargado de la selección del personal es el propietario, esto se debe a que dichas panaderías son empresas familiares, por lo tanto no se cuenta con un comité para la selección de personal.

Pregunta # 17

¿Se evalúa el desempeño del personal?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

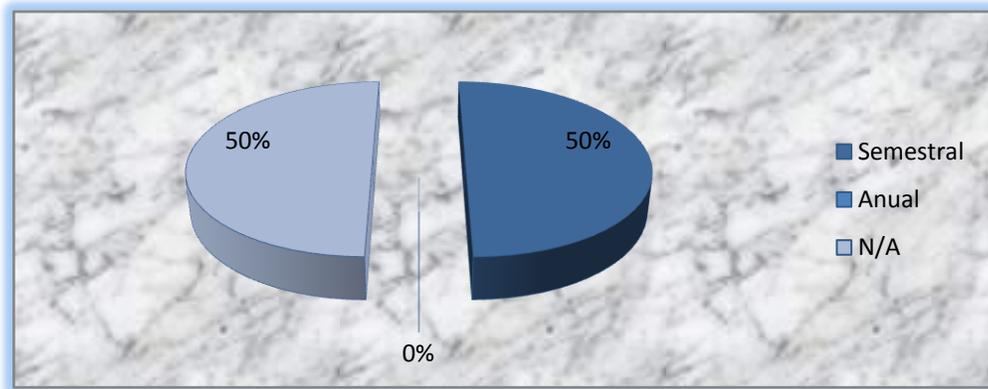


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% manifiestan que se evalúa el desempeño del personal y el 50% no evalúan el desempeño del personal, la evaluación del personal es importante hacerlo ya que permite ver la capacidad que tiene para el puesto que desempeña o si necesita que se le capacite.

Pregunta # 18

¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal:

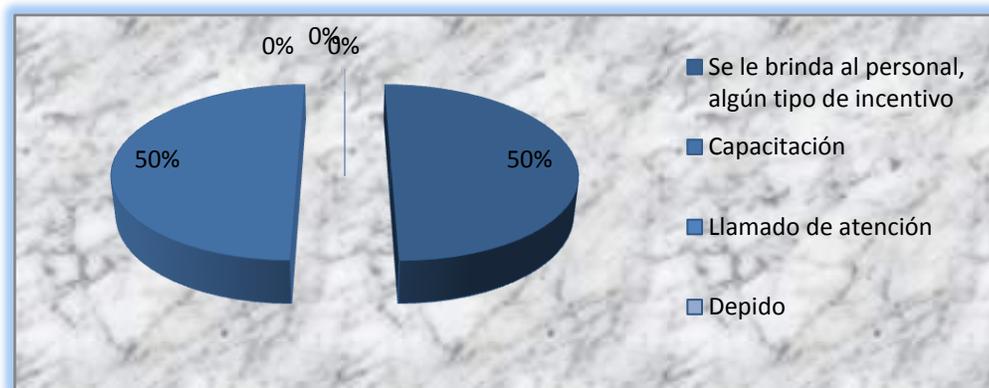
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Semestral	2	50
Anual	0	0
No aplica	2	50
Total	4	100



Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% manifiestan que evalúa el desempeño del personal cada semestre, evaluar el personal es importante el no hacerlo provocaría que el personal este dando a la panadería un bajo desempeño en el trabajo.

Pregunta # 19 ¿Qué tipo de decisiones toman después de una evaluación de desempeño?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Se le brindan al personal, algún tipo de incentivo.	1	25
Capacitación	1	25
Llamado de atención	0	0
Es despedido	0	0
No aplica	2	50
Total	4	100

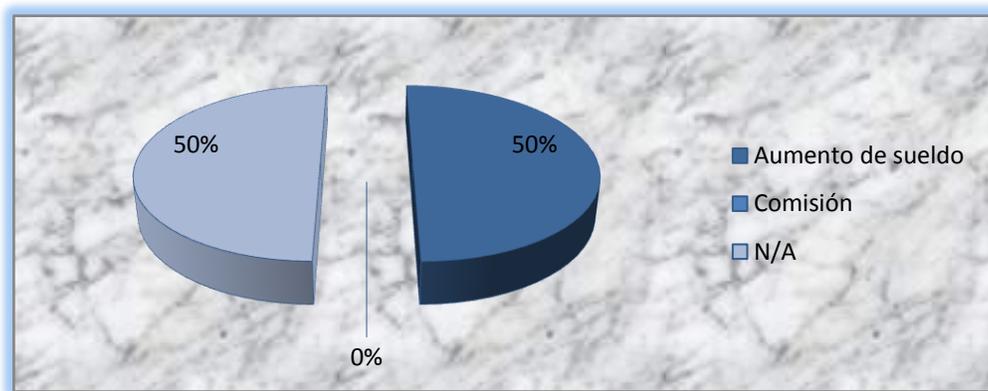


Análisis: De las panaderías encuestadas el 25% manifiestan que después de una evaluación de desempeño se le brinda algún tipo de incentivo, el 25% decide capacitarlo y el 50% no aplica, después de una evaluación de desempeño lo más adecuado es brindarle capacitación al personal en lo que resulte deficiente.

Pregunta # 20

Qué tipo de incentivo:

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Aumento de sueldo	2	50
Comisión	0	0
No Aplica	2	50
Total	4	100

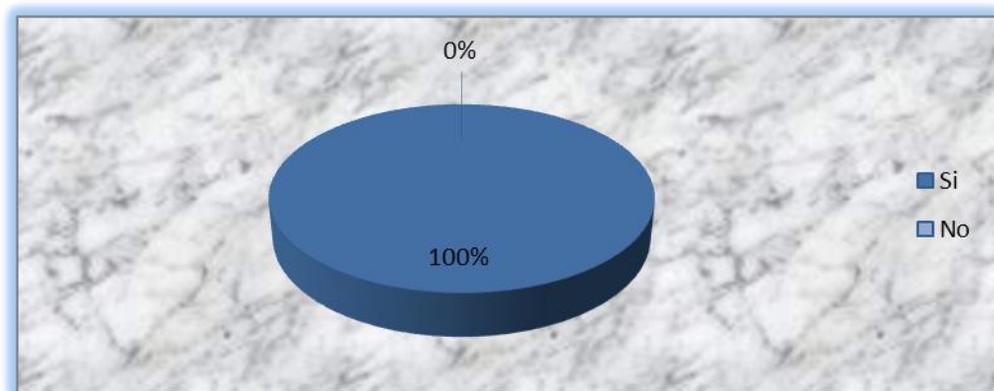


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% manifiestan que al obtener el resultado del desempeño del personal al ser esta positiva el incentivo que se les da es aumento de sueldo, esto mejora el desempeño de los trabajadores ya que hace que se pongan metas para tener un buen desempeño y el 50% no aplica.

Pregunta # 21

El personal ha recibido capacitaciones

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

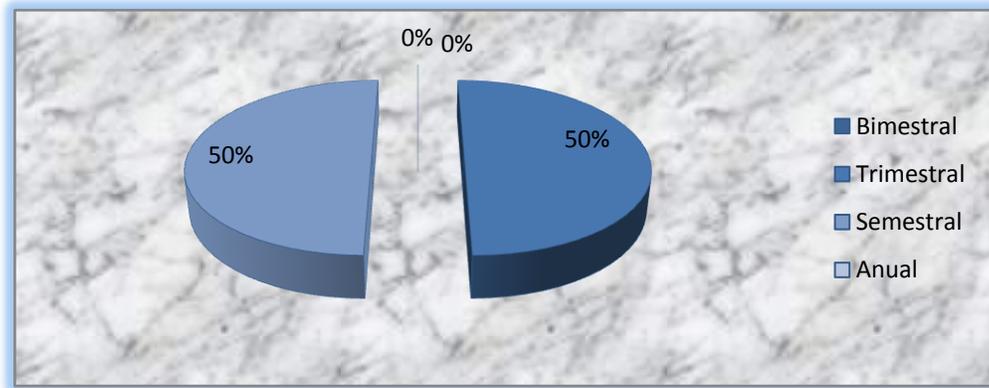


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% manifiestan que el personal del área de ventas ha recibido capacitaciones el cual aumenta el rendimiento de los empleados

Pregunta # 22

Con qué frecuencia reciben capacitaciones:

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Bimestral	0	0
Trimestral	2	50
Semestral	2	50
Anual	0	0
Total	4	100

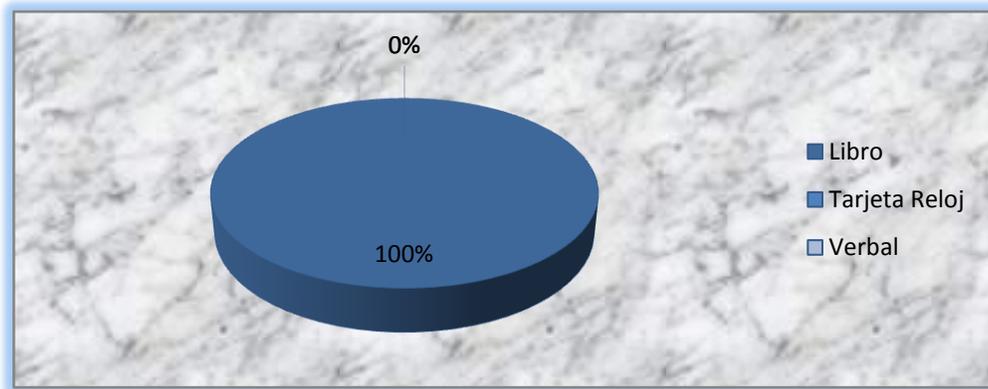


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% manifiestan que los empleados del área de ventas reciben capacitaciones trimestralmente por ONG el 50% reciben capacitaciones semestralmente, el cual indica que se está capacitando a los empleados en un tiempo prudencial.

Pregunta # 23

¿Existen algún tipo de control de asistencia para los empleados?:

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Libro	4	100
Tarjeta reloj	0	0
Verbal	0	0
Total	4	100



Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% manifiestan poseen el control de asistencia de los empleados en un libro donde anotan horas de entrada y de salida, esto permite controlar las horas laboradas por los empleados.

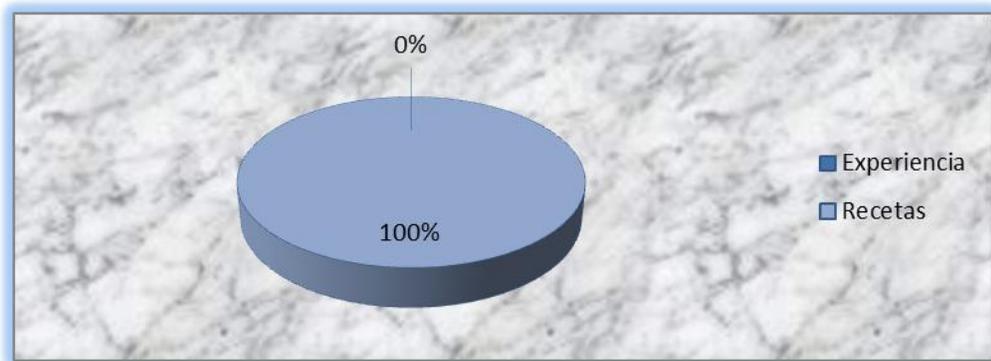
4.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN

4.3.1. MATERIA PRIMA

Pregunta # 1

¿Qué tipo de controles utiliza para el uso de la materia prima?

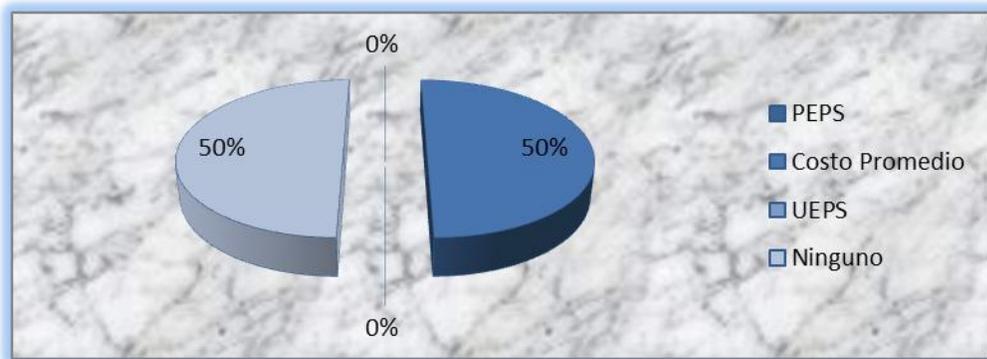
alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Experiencia	0	0
Recetas	4	100
Total	4	100



Análisis: De las panaderías encuestadas el 100 % afirman que para el uso de la materia prima utilizan recetas de cómo elaborar pan, además aseguran que cuentan con panaderos con experiencia de elaboración.

Pregunta # 2 ¿Para la evaluación de los inventarios qué métodos utilizan?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
PEPS	0	0
Costo Promedio	2	50
UEPS	0	0
Ninguno	2	50
Total	4	100

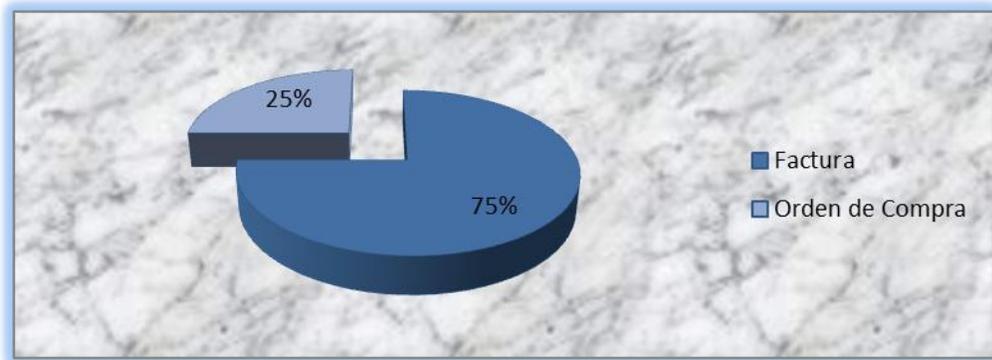


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% afirma que utilizan el método de Costo promedio para evaluar sus inventarios y el restante 50% afirma no utilizar ningún método de evaluación debido a la capacidad de producción, el método Costo Promedio que utilizan estas panaderías es un método que aunque es establecido en el Código Tributario y autorizado por el Ministerio de Hacienda, no es el recomendado para evaluar las materias primas y productos terminados ya que no es considerado para llevar el registro de los mismos, debido a que no permite llevar un control detallado del costo de la mercadería entrante y saliente.

Pregunta # 3

¿Qué documento maneja para registrar las entradas de los inventarios de Materia Prima?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Factura	3	75
Orden de Compra	1	25
Total	4	100

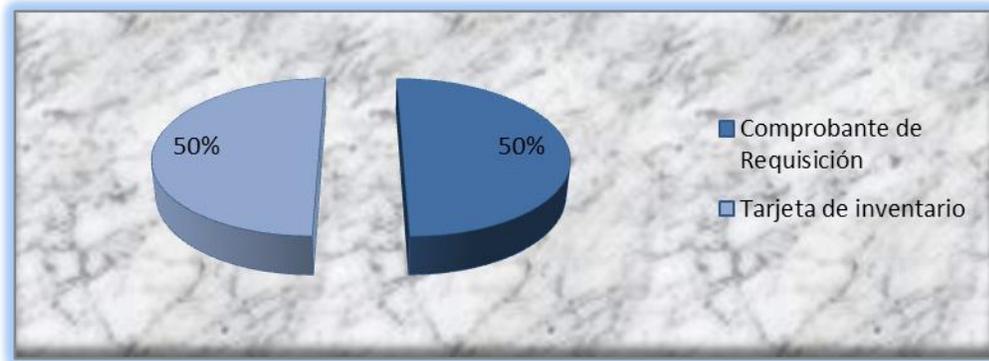


Análisis: De las panaderías encuestadas el 75% utiliza factura para el registro de materia prima y el 25% orden de compra, aunque son sinceros en afirmar que no siempre se tiene el respaldo de haber utilizado dicho documento.

Pregunta # 4

¿Qué documento maneja para registrar la salida de los inventarios de materia prima?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Comprobante de Requisición	2	50
Tarjeta de Inventario	2	50
Total	4	100

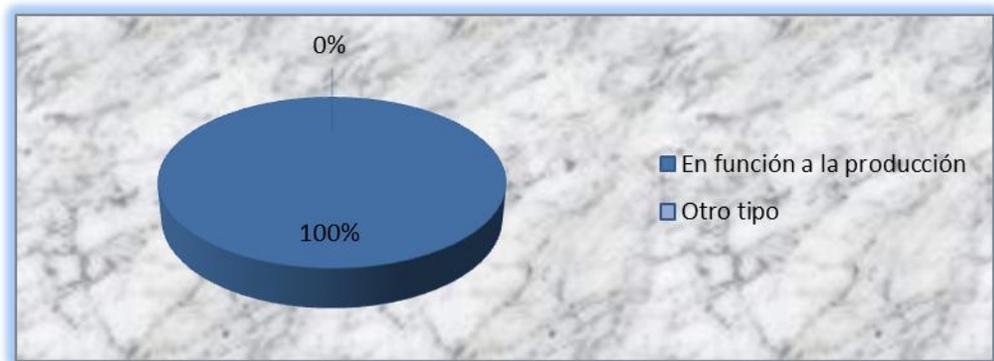


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% afirman que cuentan con tarjeta de inventario para el registro de la salida de materia prima y el otro 50% utiliza comprobante de requisición, aunque se debe mencionar que estas panaderías el comprobante que utilizan para la requisición es un papel donde el panadero que necesita materia prima le entrega al bodeguero.

Pregunta # 5

¿Cuáles son los controles que se tiene para el requerimiento de materia prima?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
En función a la producción	4	100
Ninguno	0	0
Total	4	100

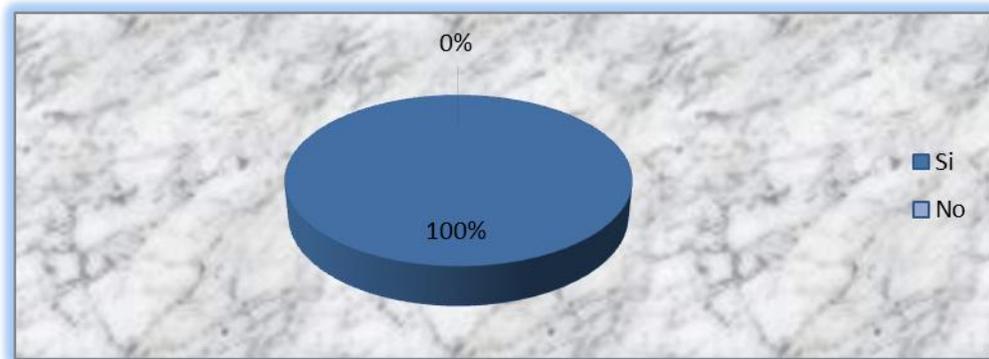


Análisis: De todas las panaderías encuestadas el 100% afirma que se requiere materia prima en función de lo que se necesita producir para cada día específico, tomando en consideración los tipos de pan que se venden en fechas determinadas.

Pregunta # 6

Mantienen una cantidad mínima o máxima de materia prima en inventario

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

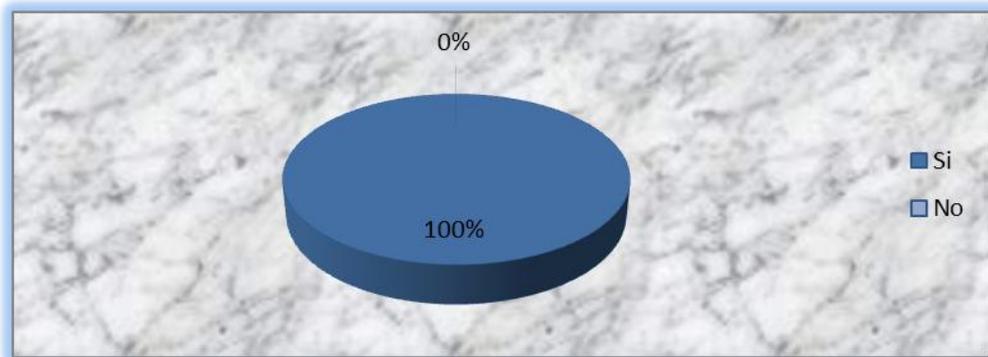


Análisis: De todas las panaderías encuestadas el 100% dice que siempre mantiene cantidades máximas y mínimas de determinada materia prima, se mantiene un máximo de aquellos insumos que son de mayor duración y un mínimo de aquellos que son perecederos.

Pregunta # 7

¿Se tiene materia prima que solo se utiliza para ocasiones especiales?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	0	0
No	4	100
Total	4	100

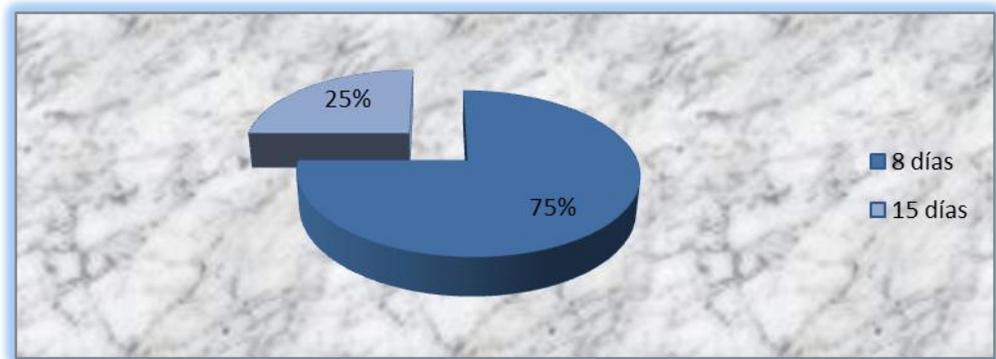


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100 % afirma que nunca tienen materia prima almacenada o específicamente para ocasiones especiales, pero si incrementa la producción en épocas como semana santa día de la madre navidad etc.

Pregunta #8

¿Por cuánto tiempo tienen la materia prima en existencia?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
8 días	3	75
15 días	1	25
Total	4	100

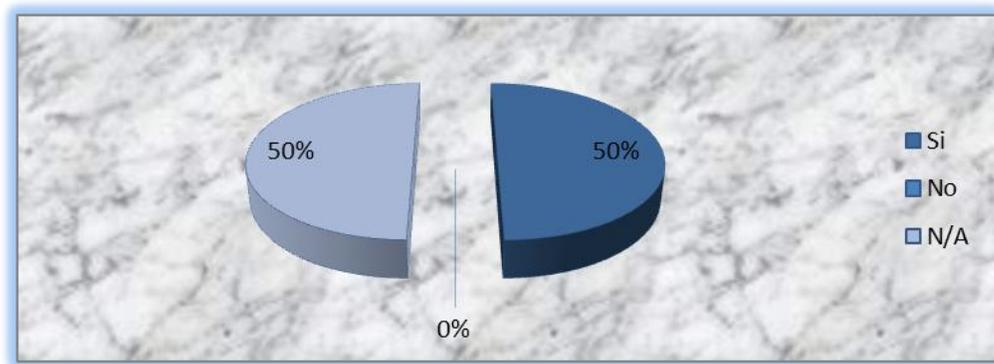


Análisis: De las panaderías encuestadas el 75% afirma que cuentan con materia prima en existencia hasta un máximo de ocho días, mientras que un 25% dice que hasta quince días, esto es en relación a algunos materiales necesarios para la elaboración de pan, como lo son harina, azúcar y manteca.

Pregunta # 9

¿Existe recuento físico para cotejar lo real con lo que está en tarjeta?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	2	50
No	0	0
N/A	2	50
Total	4	100

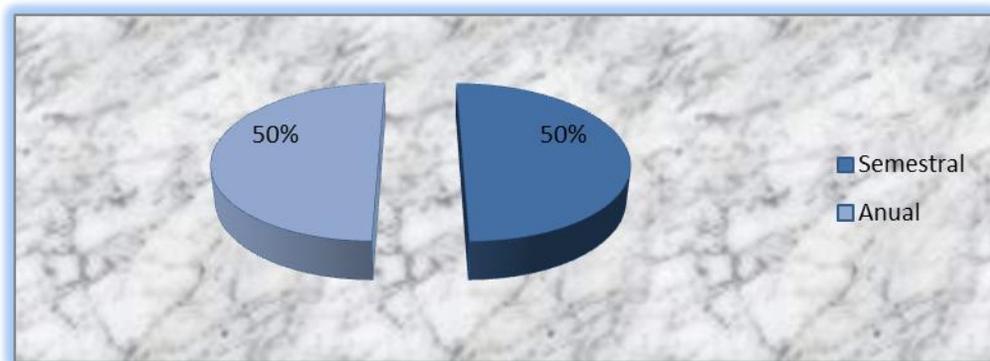


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% dice que lo hace el otro 50% dice que no lleva controles de tarjeta manifiestan que sí hace un recuento físico de su inventario de materia prima.

Pregunta # 10

¿Con que frecuencia realiza el inventario físico?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Semestral	2	50
Anual	2	50
Total	4	100



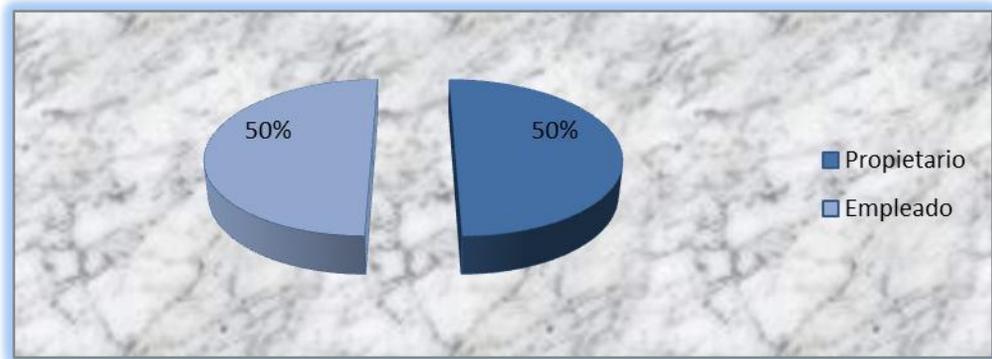
Análisis: De las panaderías encuestadas el 50 % afirman que realizan recuento físico cada semestre y el otro 50% restante que lo hacen cada año este es el que no lleva control específico de sus inventarios.

4.3.2. MANO DE OBRA

Pregunta # 11

¿Quién es el encargado de supervisar la elaboración del pan?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Propietario	2	50
Empleado	2	50
Total	4	100

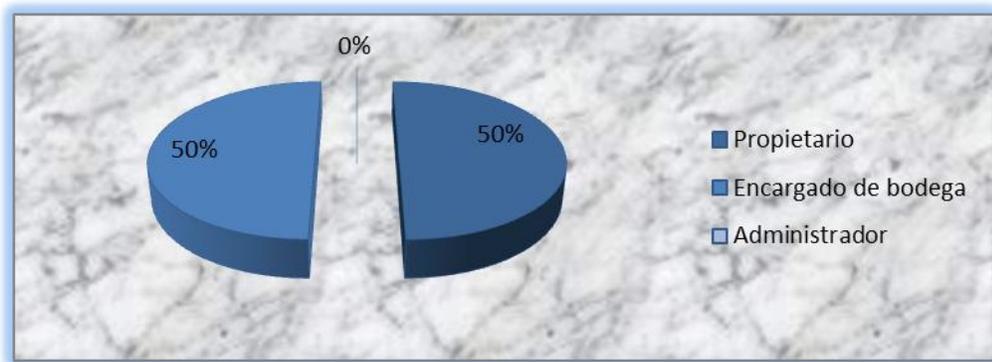


Análisis: El 50% dice que el propietario es el encargado de supervisar la elaboración de pan aunque no es lo más recomendado por que no siempre se encuentra disponible, mientras que el otro 50% asegura que es un empleado capacitado; pero afirman que siempre el propietario se encuentra pendiente de cómo va la producción de pan, haciendo visitas a la fábrica.

Pregunta # 12

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

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Propietario	2	50
Administrador	0	0
Encargado de bodega	2	50
Total	4	100

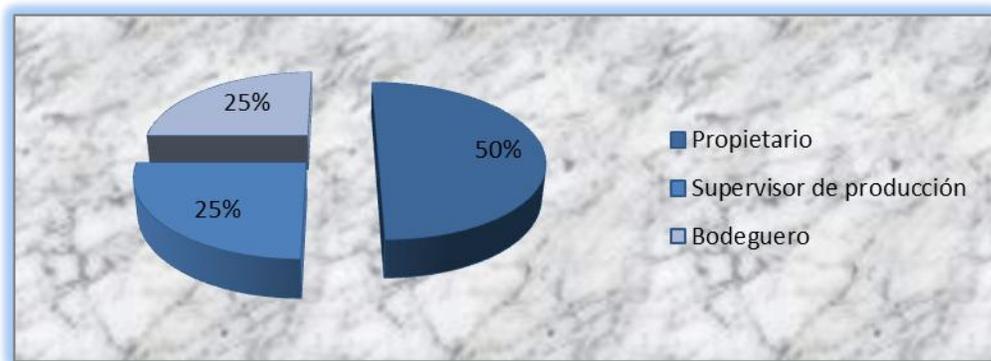


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% manifestó que el propietario es el encargado de autorizar las entradas y salidas de materia prima, mientras que el otro 50% aseguró que es el mismo bodeguero el comisionado para esa labor, aunque este último solo despacha la materia prima, es importante destacar que en las panaderías es necesario que exista segregación de funciones en esta área, para poder realizar convenientemente el registro e identificar los problemas que se presentan en cada operación.

Pregunta # 13

¿Quién es el encargado de autorizar la salida de productos terminados?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Propietario	2	50
Supervisor de producción	1	25
Bodeguero	1	25
Total	4	100

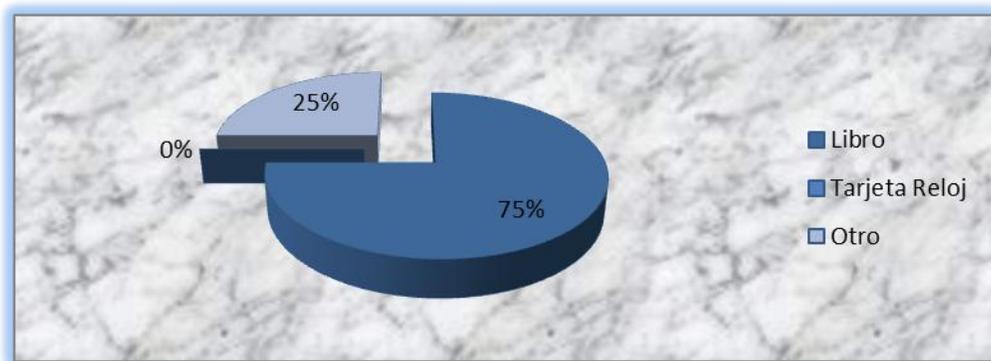


Análisis: De las panaderías encuestadas el 50% manifiesta que es el propietario, 25% que es el supervisor de producción y el otro 25% que el bodeguero, se puede observar que debido a que este tipo de empresas son de tipo familiar el propietario en la mayoría de casos es el encargado de supervisar la salida del producto terminado aunque es necesario mencionar que el bodeguero no es la persona idónea para la salida de producto terminado se recomienda hacer uso de segregación de funciones.

Pregunta # 14

¿Qué tipo de control se utiliza para la asistencia de los empleados?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Libro	3	75
Tarjeta Reloj	0	0
Ninguno	1	25
Total	4	100

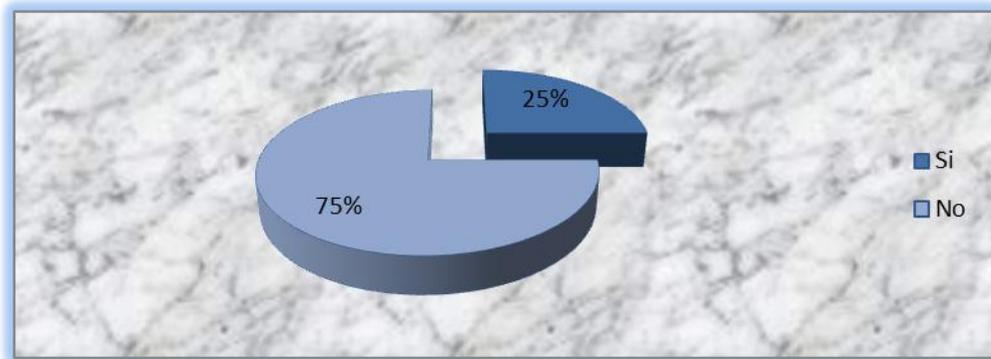


Análisis: De las panaderías encuestadas el 75% dice que para el registro de asistencia de los empleados utilizan libro, el cual es diferente al de los empleados de las demás áreas ya que las jornadas de trabajo son diferentes para los panaderos, el otro 25% de las panaderías encuestadas dicen que no llevan ningún registro de la asistencia debido a que solo cuentan con un pequeño grupo de panaderos se les hace fácil identificar cuando uno no ha llegado, pero de la misma forma se les recomienda que lleven un registro de asistencia ya que esto es indispensable para un mejor control.

Pregunta # 15

¿Hacen horas extras los empleados?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	1	25
No	3	75
Total	4	100

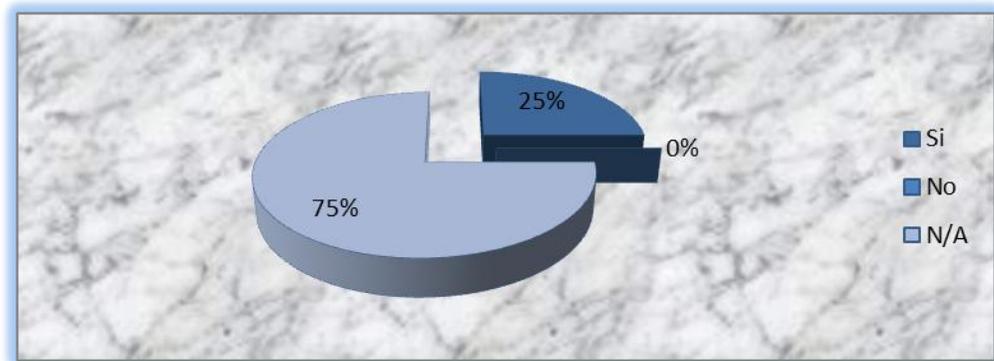


Análisis: De las panaderías encuestadas el 25% dice que hacen horas extras los empleados pero que solo es para ocasiones especiales y que no son muy frecuentes, en cambio el 75% de las panaderías encuestadas dicen que sus empleados nunca realizan horas extras.

Pregunta # 16

¿Se les paga las horas extras a los empleados?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	1	25
No	0	0
N/A	3	75
Total	4	100

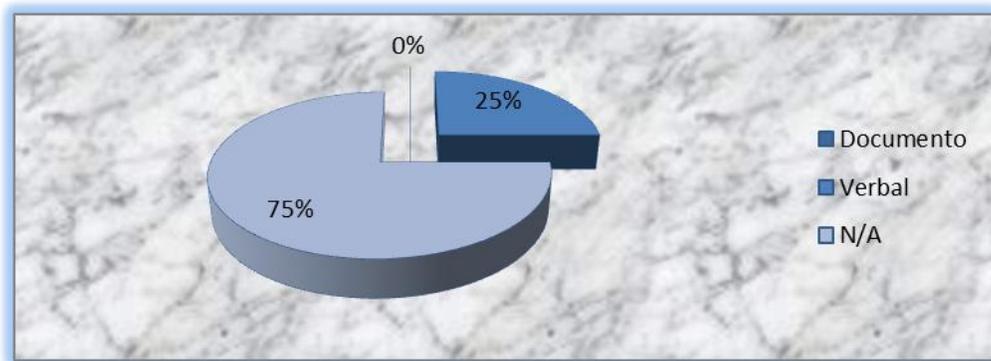


Análisis: De las panaderías que afirmaron que sus empleados trabajan horas extras afirman que si se les paga las horas extras, según las unidades producidas durante esas horas.

Pregunta # 17

¿Cómo controla las horas extras?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Documento	0	0
Verbal	1	25
N/A	3	75
Total	4	100

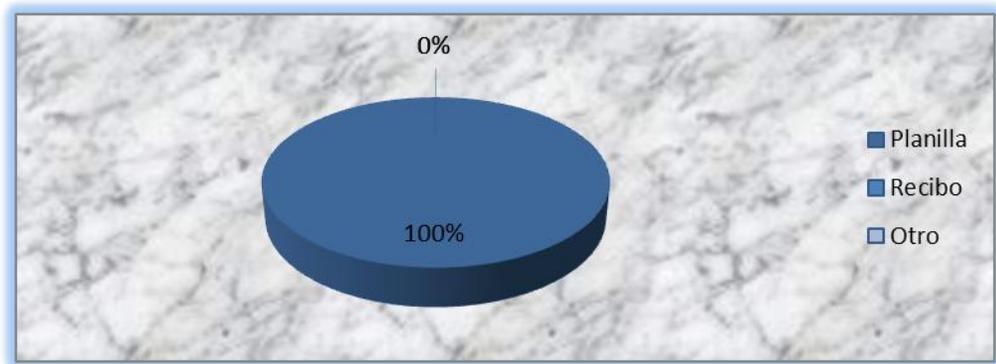


Análisis: De las panaderías encuestadas y que afirman que sus empleados laboran en horas extras mencionaron que estas se controlan verbalmente sin ningún documento de por medio, lo cual no sería lo correcto para llevar un mejor control de las horas extras laboradas.

Pregunta # 18

¿Cuál es el modelo para el pago de salario?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Planilla	4	100
Recibo	0	0
Otro	0	0
Total	4	100

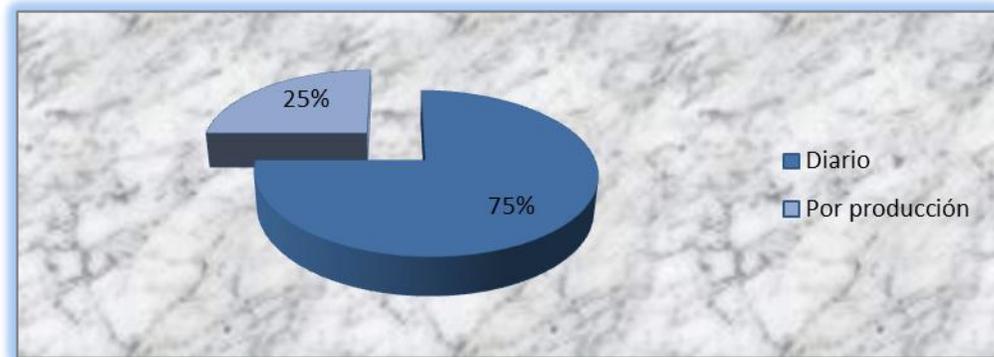


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% manifiesta que el modelo para el pago de salario es mediante planilla.

Pregunta # 19

¿Cuál es la forma de pago para los trabajadores?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Diario	3	75
Por producción	1	25
Total	4	100

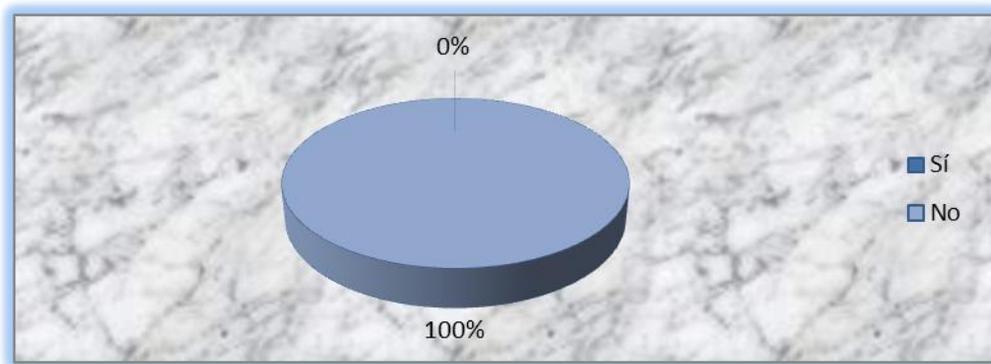


Análisis: De las panaderías encuestadas el 75% manifestó que el pago para los trabajadores que se encargan de la elaboración de pan es diario, mientras que el 25% manifestó que según la producción.

Pregunta # 20

¿Existe algún tipo de incentivo para quienes fabrican más producto?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

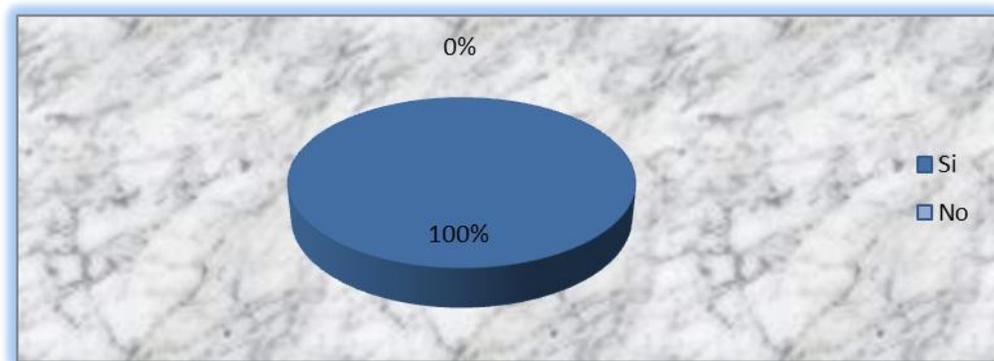


Análisis: De las panaderías encuestadas el 100% dice que no otorgan ningún tipo de incentivo a quienes producen más, por lo cual se sugiere que para que los trabajadores se sientan más motivados se les otorgue un incentivo a aquellos más destacados.

Pregunta # 21

¿Capacita a los encargados de la elaboración de pan?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	4	100
No	0	0
Total	4	100

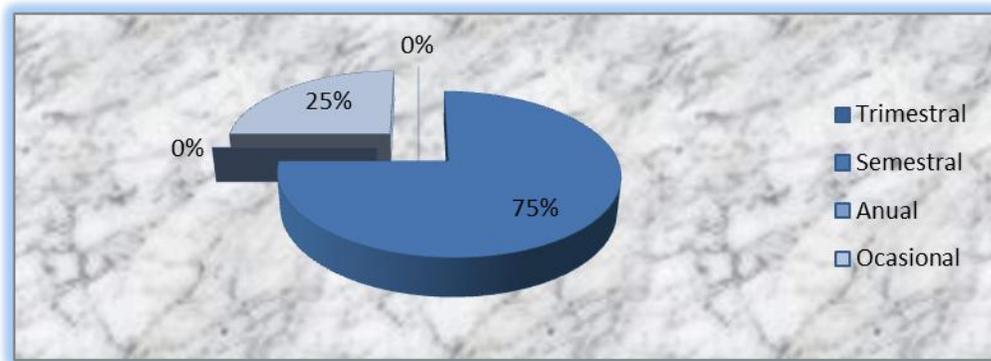


Análisis: De acuerdo a la información brindada el 100% de las panaderías dijo que si se capacitan a los empleados que elaboran el pan y que en la mayoría de las ocasiones son los mismos proveedores de materia prima que se las brindan.

Pregunta # 22

¿Con qué frecuencia los capacitan?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Trimestral	0	0
Semestral	3	75
Anual	0	0
Ocasional	1	25
Total	4	100



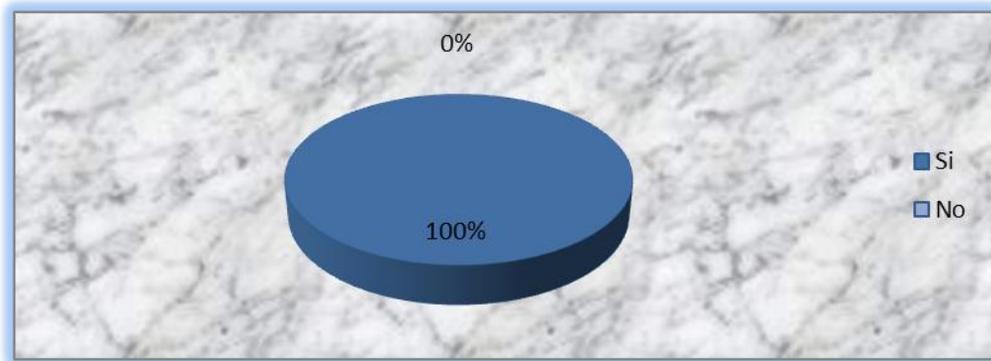
Análisis: De las panaderías encuestadas el 75% dijo que se capacita al personal cada semestre en cambio el 25% dijo que es ocasional, es decir cuando los proveedores de la materia prima deciden impartírselas y que en la mayoría de los casos es cuando surge nuevas recetas de elaboración de pan.

4.3.3. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Pregunta # 23

¿Incorpora al costo del producto los costos indirectos de fabricación?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	4	100
No	0	0
Total	4	100

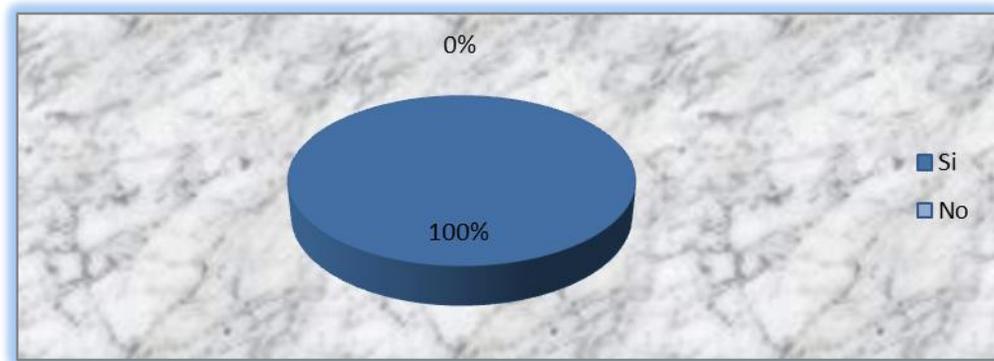


Análisis: De todas las panaderías encuestadas el 100% asegura incluir en el costo de su producto los costos indirectos de fabricación, pero aseguran no tener mucho conocimiento de ello.

Pregunta # 24

¿Considera como costo indirecto la energía eléctrica?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	4	100
No	0	0
Total	4	100

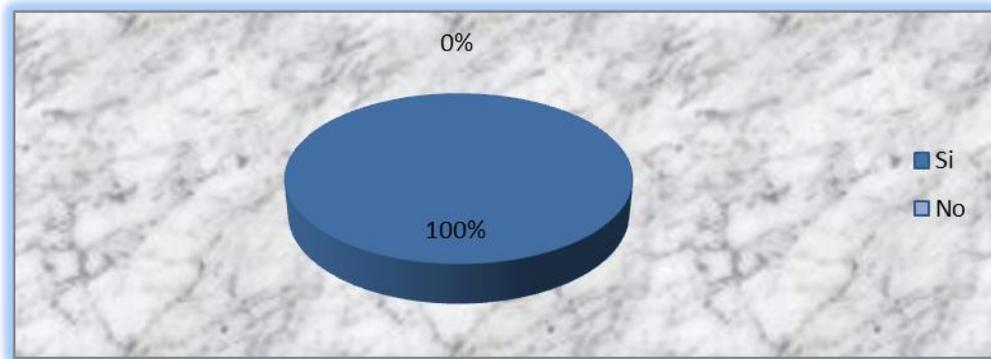


Análisis: De todas las panaderías encuestadas el 100% asegura que si incluye en el costo del producto la energía eléctrica.

Pregunta # 25

¿Considera como costo indirecto el salario del supervisor de ventas?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	4	100
No	0	0
Total	4	100

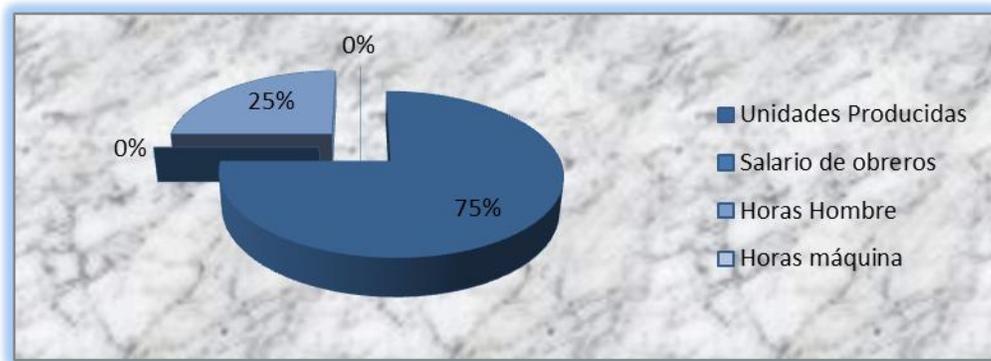


Análisis: De todas las panadería encuestadas el 100% asegura que incluye en el costo de sus producto el salario del supervisor de venta, por lo cual nos queda de manifiesto que desconocen de cuáles son los costos indirectos de fabricación.

Pregunta # 26

¿Cómo asigna los costos indirectos al producto?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Unidades producidas	3	75
Salario de obreros	0	0
Horas hombre	1	25
Horas máquina	0	0
Total	4	100



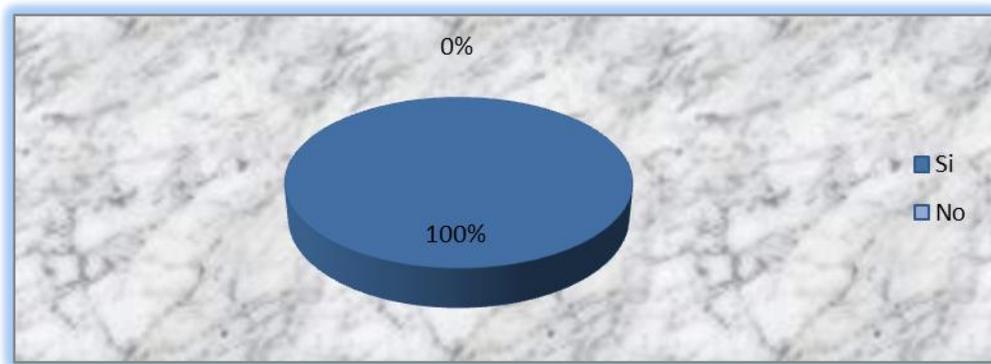
Análisis: De todas las panaderías encuestadas el 75% asegura que asigna los costos indirectos por unidades producidas, mientras que el 25% restante dice que por horas hombre.

4.3.4. PRODUCTOS TERMINADOS

Pregunta # 27

¿Se elabora pan dulce corriente?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	4	100
No	0	0
Total	4	100

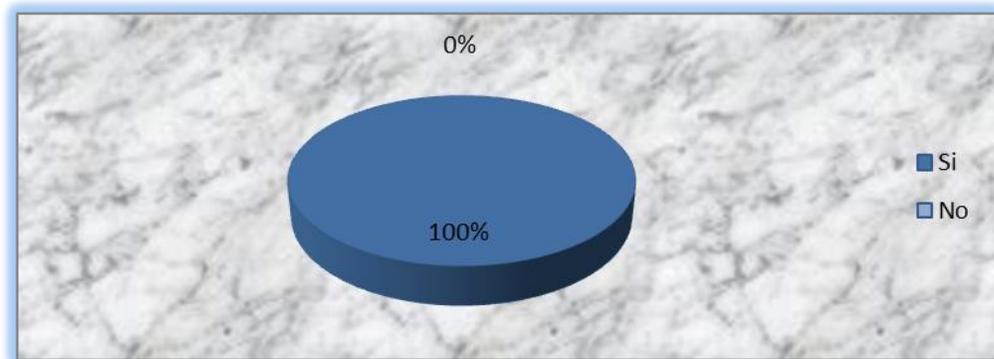


Análisis: De todas las panaderías encuestadas el 100% afirma que elabora pan dulce corriente, el cual es uno de los productos más vendidos en la zona, por su bajo costo.

Pregunta # 28

¿Se elabora pan dulce especial?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	4	100
No	0	0
Total	4	100

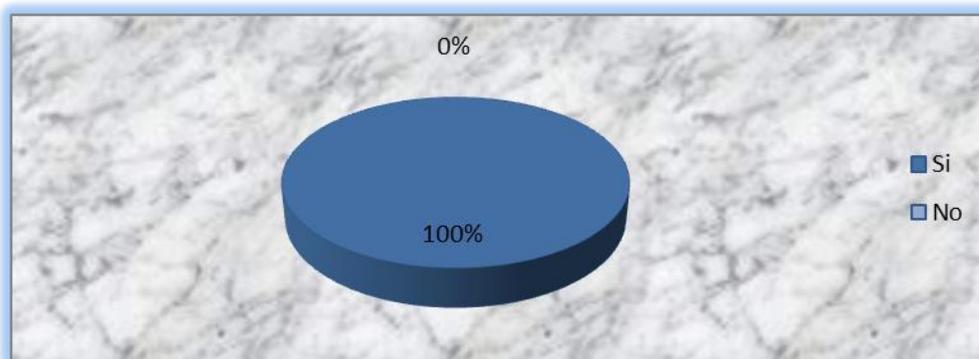


Análisis: De todas las panaderías encuestadas el 100% afirma que elaboran pan dulce especial.

Pregunta # 29

¿Se elabora pan francés?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	4	100
No	0	0
Total	4	100

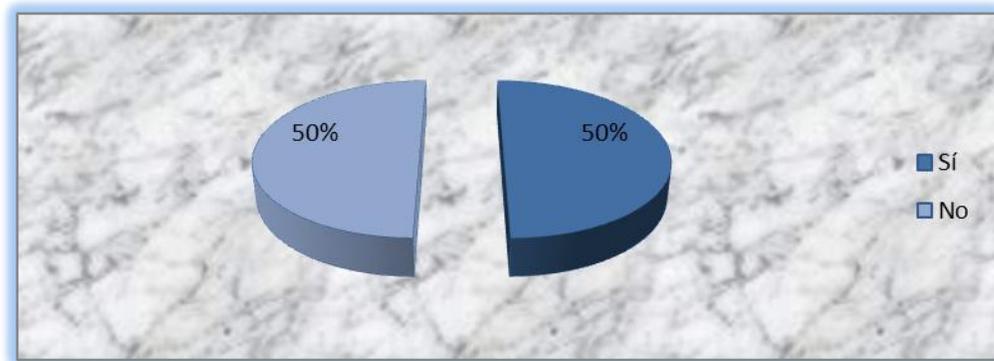


Análisis: De todas las panaderías encuestadas afirman el 100% que elaboran pan francés, el cual es uno de los más solicitados y que lleva más tiempo de preparación.

Pregunta # 30

¿Se elabora pasteles?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	2	50
No	2	50
Total	4	100

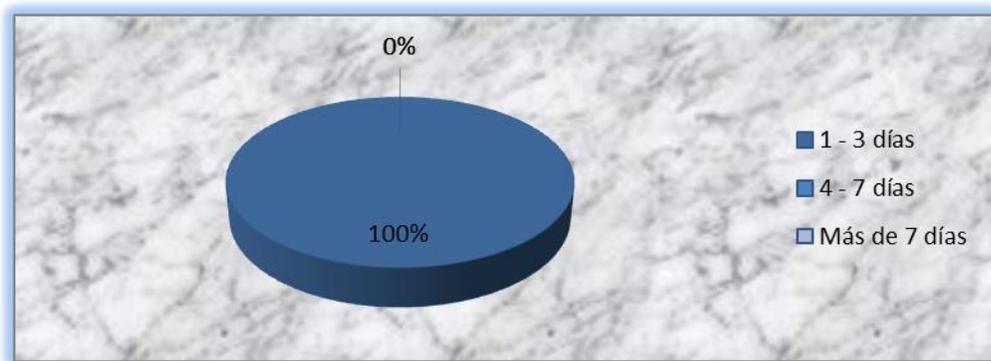


Análisis: De todas las panaderías encuestadas el 50% elabora pasteles y el restante 50% afirman que no, ya que están son panaderías más familiares y de poca demanda de producción, además estas últimas afirman que las personas prefieren pasteles de panaderías más destacadas.

Pregunta # 31

¿Cuántos días mantienen producto terminado en existencia?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
1 – 3 días	4	100
4 – 7 días	0	0
Más de 7 días	0	0
Total	4	100

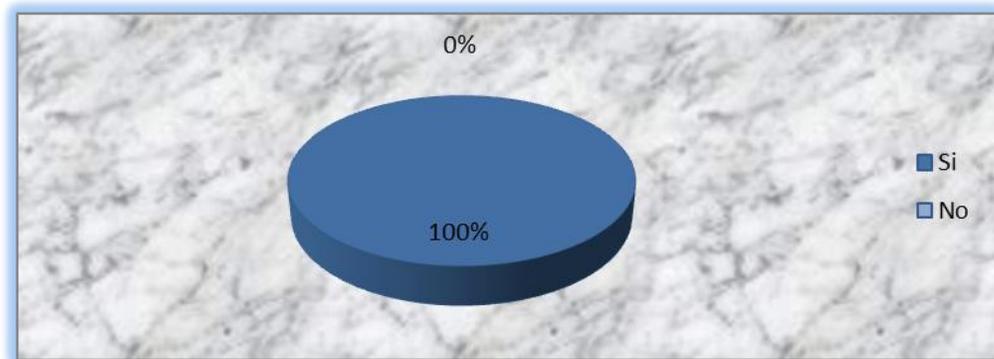


Análisis: El 100% de las panaderías encuestadas afirman que mantienen producto terminado máximo 3 días, aunque casi siempre se prepara solo que se venderá para cada día.

Pregunta # 32

¿Controla el inventario de productos terminados?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	4	100
No	0	0
Total	4	100

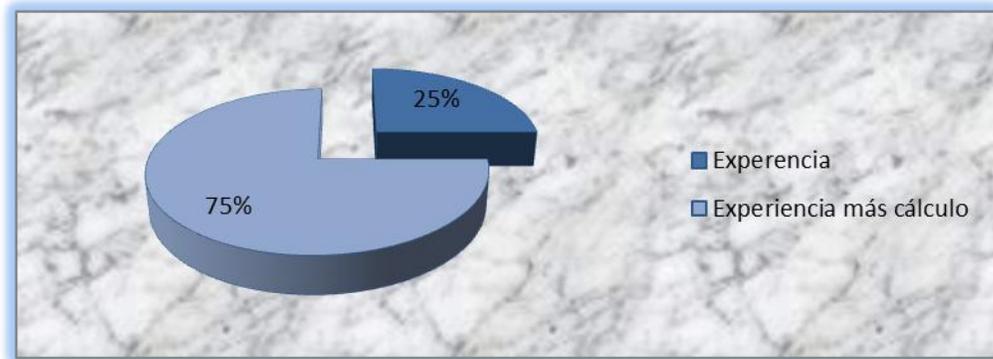


Análisis: El 100% de las panaderías encuestadas afirman que si manejan un control del producto terminado, pero que no se lleva escrito, sino que es basado en experiencia.

Pregunta # 33

¿Cómo determina su costo de producción?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Experiencia	1	25
Experiencia más costo	3	75
Total	4	100

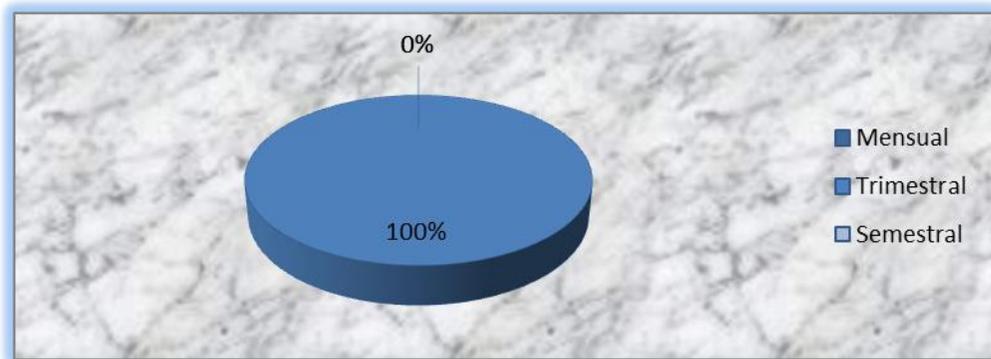


Análisis: El 25% de las panaderías encuestadas afirman que en base a experiencia y el restante 75% menciona que con experiencia pero también a base de cálculos.

Pregunta # 34

¿Cada cuánto tiempo le da mantenimiento a la maquinaria?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Mensual	0	0
Trimestral	4	100
Semestral	0	0
Total	4	100

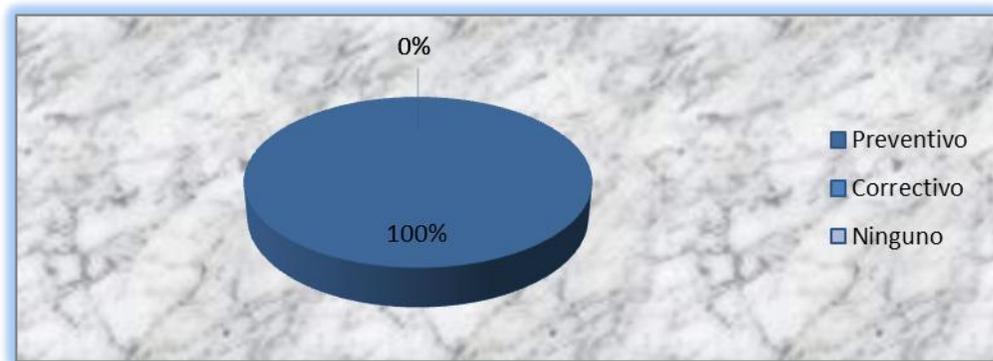


Análisis: El 100% de las panaderías encuestadas aseguran que cada semestre se les da mantenimiento a la maquinaria que más se necesita para realizar las labores.

Pregunta # 35

¿Qué tipo de mantenimiento le da a la maquinaria?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Preventivo	4	100
Correctivo	0	0
Ninguno	0	0
Total	4	100

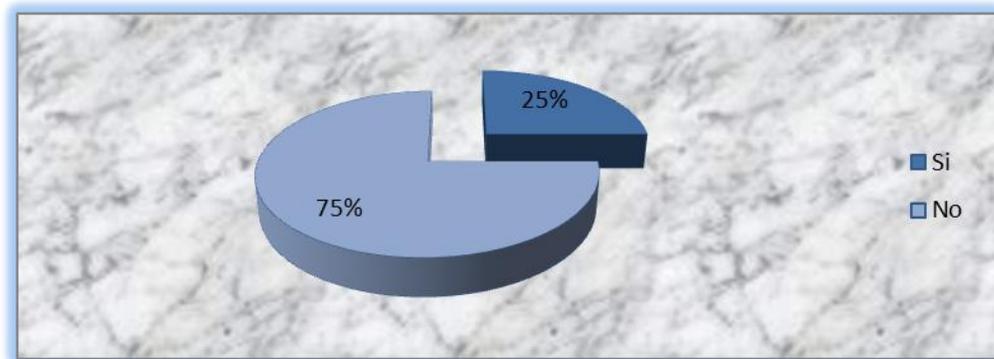


Análisis: El 100% de las panaderías encuestadas asegura que siempre les dan mantenimiento preventivo a sus maquinarias.

Pregunta # 36

¿La panadería ha presentado problemas por desperdicio de materia prima ?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	1	25
No	3	75
Total	4	100

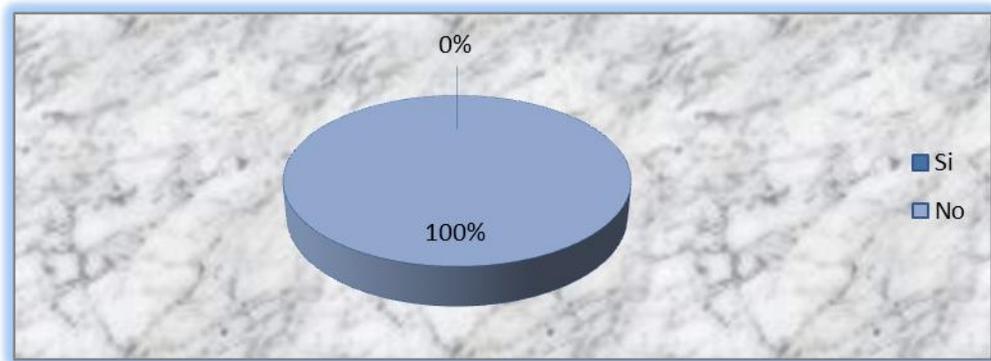


Análisis: De las panaderías encuestadas el 25% afirma que si ha tenido problema por desperdicio de materia prima, pero que con la experiencia se ha ido mejorando eso, el 75% restante afirma que nunca han tenido ese problema.

Pregunta # 37

¿La panadería ha presentado problemas por desfalco de materiales y producto terminado?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

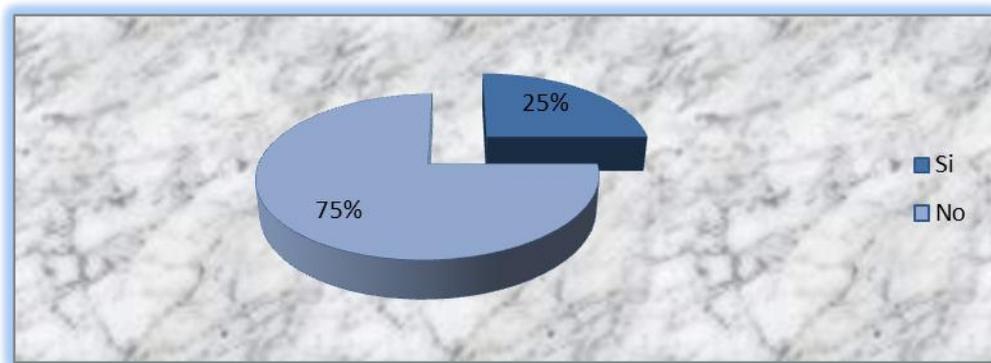


Análisis: El 100% de las panaderías encuestadas afirman que nunca han presentado problemas por desfalco de materiales y producto terminado.

Pregunta # 38

¿La panadería ha presentado problemas por pérdida de materia prima o producto terminado?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	1	25
No	3	75
Total	4	100

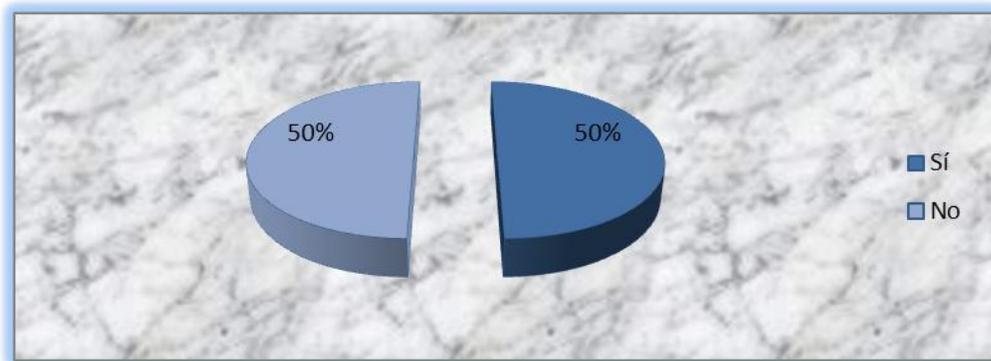


Análisis: El 25% de las panaderías encuestadas afirman que si han presentado problemas por pérdida de materia prima, mientras que el 75% restante afirman que no han tenido ese problema.

Pregunta # 39

¿La panadería ha presentado problemas por falta de método autorizado para evaluar los inventarios?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	2	50
No	2	50
Total	4	100

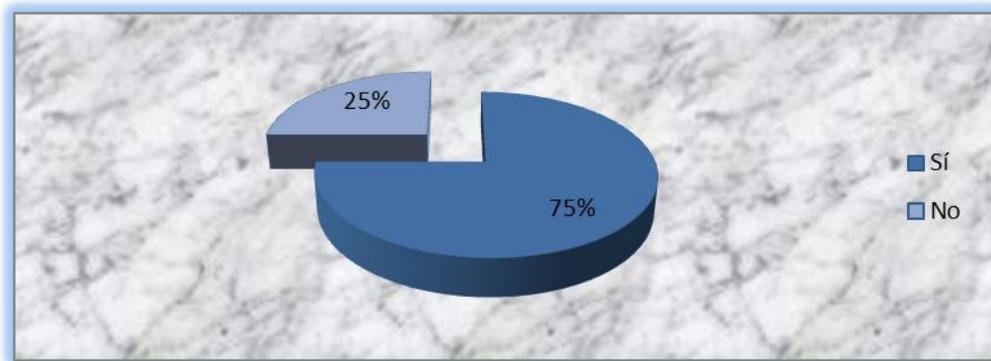


Análisis: De las panaderías encuestadas un 50% dijo que si han presentado problema por falta de un método, mientras que el otro 50% dijo que no.

Pregunta # 40

¿La panadería ha presentado problemas por vencimiento de materia prima o producto terminado?

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Sí	3	75
NO	1	25
Total	4	100



Análisis: De todas las panaderías encuestadas un 75% afirma que si han tenido problemas por vencimiento de algunas materias primas o productos terminados esto se debe por falta de un control de tarjeta de inventario, en cambio en 25% restante dice que no han presentado ese tipo de problema que siempre han sido muy cuidadosos con las fechas de vencimiento tanto de materia prima como productos terminados.

4.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.4.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

Las Panaderías de San Francisco Gotera en su mayoría, son administradas por sus propietarios, en ausencia de ellos por sus familiares, quienes a su vez son los responsables de llevar a cabo el funcionamiento de las áreas de venta y producción. las panaderías no cuentan con personas idóneas y con conocimientos administrativos, se encuentran deficientes en la elaboración y aplicación de Manuales Administrativos, Generalmente en la mayoría de las empresa el personal tiene responsabilidades y obligaciones dentro de los cuales se rigen por un orden jerárquico y esto conlleva a un mejor orden administrativo y obtener así la maximización del trabajo para conseguir los resultados y metas esperadas; esto no sucede en las panaderías de San Francisco por el desconocimiento que tienen los propietarios.

Además, no poseen un modelo de control para la Propiedad Planta y Equipo, el cual es necesario, ya que esto le permite un buen manejo de sus bienes; así también, estos modelos les permitirán conocer el total de bienes con los que cuenta, su clasificación, condición y respectiva depreciación.

También se pudo constatar, que las panaderías no cuentan con un Plan de Contingencia, lo que conlleva mayor probabilidad de riesgo de pérdidas en casos de incendios y desastres naturales.

4.4.2. ÁREA DE VENTA

Las panaderías de San Francisco Gotera no cuentan con un fondo de Caja Chica destinado a cubrir los gastos menores que puedan surgir en el transcurso de sus operaciones, ocasionando así la malversación de fondos, ya que se puede hacer uso del dinero de Caja General en cualquier momento.

No tienen una persona responsable y autorizada para el control de Caja, ni cuentan con documentos que respalden el uso del dinero que sale de caja; por lo tanto, se desconoce el uso detallado de para qué se utiliza este dinero, ya que no tienen control ni conocimiento de cuánto es lo que incurren en gastos menores en un periodo determinado.

En cuanto a los registros de bancos, las panaderías no llevan ningún tipo de control en libros, ni elaboran Conciliaciones Bancarias, por lo tanto no cotejan los cargos registrados en el Libro de Bancos por los depósitos efectuados contra los abonos mostrados en el Estado de Cuenta que el banco envía, lo anterior ocasiona graves consecuencias en el manejo de los fondos ya que debido a que no elaboran Conciliaciones Bancarias, no se dan cuenta si ha habido errores u omisiones por parte del banco o en sus libros.

Además las cuentas bancarias que poseen no cuentan con firma mancomunada; por lo tanto, puede que se dé la malversación de fondos, ya que el solo hecho que con la firma de uno de los propietarios se pueda disponer del dinero que hay en la cuenta bancaria,

significa que es posible que este utilice ese dinero para gastos innecesarios dentro de la panadería o para beneficio propio.

También mediante verificación observamos que no todas las panaderías cuentan con cajas registradoras y las que si poseen no las tienen autorizadas por el Ministerio de Hacienda, esto ocasiona que las panaderías tengan un mal manejo de los ingresos.

Además en dichas panaderías no emiten documentos al momento de efectuar sus ventas y algunas de ellas no se encuentran inscritas en el Ministerio de Hacienda cuando deberían estarlo; por lo tanto, el hecho de que no emitan documento significa que no están cumpliendo con las leyes respectivas.

4.4.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN

Las panaderías de San Francisco Gotera en la actualidad, no poseen un sistema de acumulación de costos adecuado, que permita calcular costos de producción precisos para la planificación, control y toma de decisiones.

Estas panaderías llevan su contabilidad de costos en despachos contables, esto no es adecuado ya que estamos hablando de una fábrica, y el hecho de que su contabilidad sea llevada por personal externo no permite el buen registro de las entradas y salidas de materia prima y productos terminados, esto origina que la panadería tenga un ineficiente control interno, lo cual conlleva a una contabilidad inexacta y no fiable

En la mayoría de panaderías no toman en consideración lo importante que es tener un control adecuado de sus inventarios, la mayoría de sus propietarios desconocen los

métodos de valuación que existen, así como también la importancia que tiene el tener un registro adecuado de las entradas y salidas de Materia Prima y Producto Terminado para la toma de decisiones.

Las panaderías no realizan sus procedimientos en función de garantizar que sus inventarios estén libres de posibles hurtos, maniobras fraudulentas o mal manejo en su utilización.

Las panaderías no tienen una persona responsable de esta área ni establecen una estrategia de control y verificación periódica de sus tarjetas de inventarios, además no implementan documentación necesaria requerida para todas las operaciones relacionadas con los inventarios, ni se cuenta con una persona responsable de autorizar y firmar los documentos que respalden la entrada y salida de materia prima y productos terminados.

Además, no poseen un modelo de control para la Propiedad Planta y Equipo, no tienen un buen manejo de sus bienes, lo que ocasiona inconsistencia en la aplicación de Métodos de Depreciación, falta de documentación soporte para contabilizar la Propiedad, Planta y Equipo, registros inadecuados por retiro y deterioro de Propiedad Planta y Equipo.

CAPITULO V

5. ELABORACIÓN DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE COSO II PARA SUPERAR LAS DEFICIENCIAS EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, VENTA Y PRODUCCIÓN DE LAS PANADERÍAS DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO GOTERA, DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.

5.1. ELABORACIÓN DE CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO II

Para ayudar a la administración de las panaderías es importante elaborar un control interno que le permita enfrentar satisfactoriamente los riesgos a que se ve expuesta en el desarrollo cotidiano de sus operaciones. La gestión de riesgos tiene diferentes significados para personas distintas, porque presenta una amplia gama de definiciones y contenidos que impiden una comprensión común. Por esto un objetivo importante es integrar los diferentes conceptos de la gestión de riesgos, identificando sus componentes.

5.1.1. COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración lleva la empresa, que se integran en el proceso de gestión. Estos componentes son:

➤ **Ambiente Interno**

La dirección fija una filosofía respecto al riesgo y determina el riesgo aceptado. El ambiente interno establece la base de cómo el personal de la empresa debe percibir y afrontar el control y el riesgo. El núcleo de cualquier negocio está constituido por su personal con sus atributos individuales, incluyendo integridad, valores éticos y competencia y el entorno en el que actúan.

➤ **Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos deben de existir antes de que la dirección pueda identificar los eventos potenciales que afectan a su consecución. La gestión de riesgo corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y de alinean con ella, además de ser consistentes en el riesgo aceptado.

➤ **Identificación de Eventos**

Deben de identificarse los eventos potenciales que pueden tener un impacto en la organización. Esto implica la identificación de posibles acontecimientos internos o externos que afectan a la consecución de objetivos, diferenciándolos según su procedencia e incluye la distinción entre los que representan riesgos u oportunidades o ambas circunstancias a la vez. Las oportunidades se reenvían hacia la estrategia de la dirección o a los procesos para fijar objetivos.

➤ **Evaluación de Riesgos**

Los riesgos identificados se analizan para formar una base que determine como deben gestionarse y se asocian a los objetivos a los que puedan afectar, evaluándose desde la doble perspectiva de riesgo inherente y residual y considerando tanto su probabilidad como su impacto.

➤ **Respuestas a los Riesgos**

El personal identifica y evalúa las posibles respuestas a los riesgos: evitar, aceptar, reducir o compartir. La dirección selecciona un conjunto de acciones para poner en línea los riesgos con sus tolerancias respectivas y el riesgo aceptado por la entidad.

➤ **Actividades de Control**

Las políticas y procedimientos se establecen y ejecutan para asegurar que se llevan a cabo eficazmente las respuestas a los riesgos seleccionados por la administración.

➤ **Información y Comunicación**

La información relevante se identifica, capta y comunica de un modo y en un plazo que permita a las personas desarrollar sus responsabilidades. Hace falta información a todos los niveles de una entidad para identificar, evaluar y responder a los riesgos. También puede darse una comunicación eficaz en el sentido amplio, cuando fluye en todas direcciones dentro de la entidad. El personal debe recibir comunicaciones claras sobre su papel y responsabilidades.

➤ **Supervisión**

Toda la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando en ella las modificaciones que sean necesarias. De este modo, se puede reaccionar dinámicamente y cambiar si varían las circunstancias. Esta supervisión se lleva a cabo a través de actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos o una combinación de ambas actuaciones.

5.1.1.1.AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno está relacionado directamente con el personal de las panaderías ya que proporciona disciplina, cimientos adecuados e influye en cómo se establecen las estrategias y objetivos, se estructuran las actividades de negocio se identifican y evalúan los riesgos y se actúa sobre ellos. Así mismo incide en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación, también se ve influido por la historia y cultura de las panaderías y comprende los siguientes factores.

5.1.1.1.1. FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

La administración de las panaderías proporciona el personal competente que pueda identificar, evaluar y gestionar en amplia visión los riesgos en todas las áreas a fin de mejorar el entendimiento y manejo de los riesgos.

La administración deberá analizar la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que este puede causar en la empresa, decidiendo que acciones se pueden tomar para

minimizar el nivel de riesgo que puede generar falta de información así como también la falta de disponibilidad del recurso humano.

La administración deberá establecer procedimientos para dar seguimiento a las acciones tomadas cuando se detectan riesgo por ella, con el propósito de poder medir la efectividad de dichas acciones.

La administración será la responsable de asignar o contratar al responsable de actualizar periódicamente mediante programación, el proceso de revisión y llevar a cabo el control interno dentro de la empresa.

La administración realizará un seguimiento de cumplimiento de políticas, procedimientos y el estado de cómo se encuentra la empresa en la gestión de riesgo además debe generar documentos e informes sobre los riesgos significativos y deficientes.

La administración establecerá la cultura de riesgo existente en los empleados ya que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro pero se tomará dentro de la empresa las medidas necesarias para salvaguardar a los empleados, mercaderías e instalaciones.

5.1.1.1.2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (DIRECCIÓN)

La administración, jefes de cada área y empleados que tengan personal bajo su cargo deben transmitir a todos los niveles de la empresa de manera explícita, pertinente y permanente su compromiso y liderazgo respecto a la misión, visión controles internos, valores éticos y cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

El administrador general representara oficialmente a la empresa ante las autoridades y organismos competentes relacionados con la entidad económica cuando corresponda.

La administración será la responsable de desarrollar y mantener un estilo de gestión que le permita ser asertivos en su comunicación con el personal, lograr participación, administrar un nivel de riesgo, orientado a la medición del desempeño y que promueva una actitud positiva hacia mejores actividades de control.

La administración también será la responsable de aplicar controles administrativos, estableciendo en los manuales la evaluación del desarrollo de las actividades del personal en una forma armonizada y saludable, retroalimentando y permitiendo la reorientación de las metas individuales.

La administración es responsable de sus actuaciones y decisiones en todo aquello relacionado con la empresa, igualmente son responsables de la designación del administrador para realizar el seguimiento y evaluación del funcionamiento de la empresa conforme a su actividad económica.

La administración tendrá las siguientes facultades: aprobar los planes de trabajo, presupuestos, informes de actividades y estados financieros anuales también aprobar la organización general del organigrama.

La administración y los jefes de las diferentes áreas deberán emplear un estilo de gestión participativo que permita y fomente el trabajo en equipo entre sus empleados.

Además cada área tendrá la responsabilidad de promover en el personal la actividad positiva y acciones abiertas en la supervisión en las áreas de gestión.

Las diferentes áreas serán responsables de aplicar mecanismos orientados a incentivar y mantener logros sobresalientes, con el fin de fortalecer la motivación individual, participativa y colectiva del equipo de trabajo.

El administrador debe establecer procedimientos de encuestas que le proporcionen un mayor conocimiento de la empresa lo que resulta muy útil en tiempos de cambios. Los resultados de dichas encuestas proporcionan indicadores de las áreas de fortalezas y debilidades en la cultura de riesgo en la empresa.

5.1.1.1.3. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

La administración motivará, publicará y vigilará la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación de la administración y los empleados, estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del puro cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones normativas.

Los jefes responsables de cada departamento, deberán ser un modelo de integridad para el personal en la práctica de valores éticos y morales con los compañeros de trabajo, clientes y personal en general, proporcionando un entorno de trabajo sólido para todos.

La administración apoyando una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que

establezca los principios y prioridades de la empresa y un código de conducta el cual debe definir el comportamiento del personal dentro de la empresa manteniendo integridad y valores éticos y estableciendo los canales de comunicación y denuncia en caso de incumplimientos.

Cada nivel jerárquico de autoridad, será responsable de contactar que el personal que ingrese a su departamento cumpla con los requisitos de ingreso, además de brindarle los instrumentos y herramientas indispensables para el desempeño de sus funciones, así como también, dar a conocer y monitorear la práctica de las políticas y exigencia de la empresa.

Los diferentes departamentos de la empresa , serán responsables de realizar actividades periódicas, teóricas y prácticas, con el fin de reforzar en su personal un clima organizacional optimo y adecuado que motive la integración de un verdadero equipo de trabajo, orientados a la consecución de los objetivos de la empresa, mediante la verificación del cumplimiento de sus deberes con: ética, honradez, lealtad , responsabilidad, solidaridad y rectitud, generando en el entorno organizacional un ambiente de valores e integridad con el acto de normas y reglamentos establecidos.

Los encargados responsables de la gestión de la empresa, deberán demostrar en el desempeño de sus funciones: moralidad, honradez, rectitud, dinamismo, confidencialidad y todas las conductas deseadas que generen en su entorno organizacional un ambiente cordial en sus relaciones interpersonales, que contribuyan al

logro de los objetivos de la empresa a través del fenómeno de valores morales y de integridad.

Sera responsabilidad de los jefes verificar que el personal guarde la confidencialidad de la información de la empresa y que demuestre en el desempeño de sus funciones las normas de: cortesía, respeto, buenas costumbres morales y cívicas.

La administración y los jefes de áreas serán los responsables de fomentar el conocimiento y prácticas de valores y visión de la empresa.

Los empleados deben guardar fidelidad, políticas establecidas en las áreas de actividad de la empresa como las prácticas de labores, justa privacidad y seguridad de la información, calidad del producto, prácticas medioambientales, buena fe y trato justo con los clientes, proveedores y competidores.

La empresa deberá servir únicamente a aquellos clientes para lo que está capacitado y posee estándares de legitimidad e integridad y que al mismo tiempo les gusten los productos que ofrece.

Todo personal deberá conocer y velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y todas las disposiciones que la administración hayan acordado en uso de sus atribuciones.

La administración establecerá las funciones y responsabilidades de cada departamento así como las políticas y procedimientos de la empresa y toda aquella reglamentación importante dentro de la entidad en relación con la actividad económica.

La administración es la responsable de velar por el cumplimiento del reglamento y de todas las disposiciones.

5.1.1.1.4. COMPROMISO DE COMPETENCIA

Todo personal debe poseer un nivel de competencia que le permita desarrollar con eficiencia y eficacia, sus actividades y atribuciones descritas en el manual de funciones y responsabilidades.

Los jefes y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia ajustado a sus responsabilidades que les permita comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Los jefes de cada departamento deberán corroborar que el personal de nuevo ingreso cumpla con los perfiles establecidos, así mismo con el proceso de reclutamiento y selección adecuada, establecidos en los requisitos de puestos por competencia de selección de elaboración y actualización de normas y manuales.

El personal deberá recibir información de inducción inicial y subsecuente que le permita integrarse al clima organizacional, así como también, realizar sus actividades de competencia con el objeto de canalizar sus conocimientos en el logro de sus objetivos en beneficio de los clientes internos y externos.

Los jefes de cada área deberán preocuparse por que el personal a su cargo disponga continuamente de la capacitación y adiestramiento que contribuya al desempeño eficaz y

eficiente de las funciones que el puesto de trabajo exija y mantenga el nivel de aptitud, actitud que conlleve al logro de los objetivos, a fin de brindar un servicio con calidad que necesitan las dependencias solicitantes y los clientes.

5.1.1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La administración establecerá la estructura organizativa que más se ajuste a las necesidades de la empresa facilitando la efectividad de gestión integral de riesgo definiendo las áreas clave de responsabilidad y establecimiento líneas de reporte que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos.

El responsable de cada área de la empresa, deberá respetar la estructura organizativa, definida por las autoridades superiores que permite interpretar y aplicar adecuadamente los niveles de responsabilidad, obligaciones y derechos del personal logrando eficiencia y eficacia en los resultados.

La administración deberá aprobar la estructura organizativa y las modificaciones que sean necesarias que permita planear, ejecutar, controlar y monitorear las actividades en función del cumplimiento de los objetivos.

Los jefes de cada área deberán verificar que los procesos de trabajo se desarrollen de conformidad a las necesidades y objetivos de la empresa.

La administración liderará la gestión de riesgo estableciendo una unidad de gestión de riesgo que coordine todas las actividades en la empresa, en caso de no poseer una unidad específica de riesgo cada área será el responsable de la gestión de riesgo, el auditor

interno si lo posee liderara las funciones de la administración de riesgo preparando así un informe que contenga las diferentes debilidades y fortalezas.

La estructura organizacional deberá fomentar la mejora del desempeño individual del equipo de trabajo y del clima organizacional, logrando la eficacia con calidad de los productos finales.

La administración deberá revisar y evaluar la estructura organizativa en un plazo no mayor a cinco años o cuando los objetivos, misión, visión, metas se orienten con el propósito de satisfacer los cambios que requiere el desarrollo empresarial.

5.1.1.1.6. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o áreas autorizadas por el que las establece, ejecutando las tareas que se les han asignado dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa a estos.

La administración debe establecer un manual de organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos simultáneamente, establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales.

La administración es la responsable de que los miembros de la empresa conozcan claramente sus deberes y responsabilidades lo que impulsará a usar iniciativas para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre de los límites de su autoridad. También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos e la empresa

siendo esencial que cada integrante de la empresa conozca como su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Las autoridades responsables y el equipo de trabajo, deberán tener claramente definidas las relaciones jerárquicas objetivos, canales de comunicación, responsabilidades, limitaciones, ámbito de acción y productos finales definidos.

Los jefes de cada área podrán delegar autoridad, no así la responsabilidad por los resultados obtenidos en la gestión, la que será compartida. En los manuales de funciones y responsabilidades se deberá establecer claramente las líneas de responsabilidad de cada empleado, el cual responderá de sus funciones ante una sola autoridad.

Se delegará por escrito la autoridad necesaria a todos los niveles establecidos por la empresa, asignándoles competencia para tomar decisiones en los procesos de operación y así lograr el cumplimiento de las funciones encomendadas, los diferentes niveles deberá conocer los objetivos y metas de la empresa, requerir un elevado nivel de conocimientos, experiencia y un alto grado de responsabilidad. Se deben aplicar procesos efectivos de supervisión en las actividades y a los resultados obtenidos.

5.1.1.1.7. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

La gerencia general conducirá y tratará al personal de la empresa de manera justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad comportamiento ético y competencia. Estableciendo normas de orientación,

adiestramiento, evaluación, promoción compensación y manejo esperado de niveles de integridad, comportamiento ético.

La administración y los jefes establecerán los procedimientos de contratación, inducción, capacitación, adiestramiento, calificación, promoción y disciplina los cuales deben corresponder con los propósitos enunciados en la política.

Los jefes de cada área deberán respetar y acatar las políticas y prácticas formalizadas en los manuales instructivos y documentos de la empresa para la administración y mejoramiento del capital humano.

La gerencia general verificara e instruirá la capacidad del personal de la empresa reflejando el conocimiento y las habilidades necesitadas para realizar las tareas asignadas.

5.1.1.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El establecimiento de objetivos es circunstancia principal para la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a ellos. Cada empresa se enfrenta a una cantidad de riesgos procedentes de fuentes externas e internas, tienen que existir primero los objetivos para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos que impidan su desarrollo.

5.1.1.2.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La administración debe determinar los objetivos estratégicos y, con relación a ellos, establecer los establecimientos de control más convenientes y deben adoptar las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económicamente posible.

La administración al establecer las estrategias debe tomar en cuenta los riesgos inherentes a la empresa tomando las medidas necesarias y verificando si estos riesgos no son perjudiciales para la unidad económica.

El administrador junto con los jefes de cada área debe contar con un proceso para definir los objetivos y establecer y verificar que la entidad cumpla con los objetivos estratégicos establecidos para el máximo aprovechamiento y expansión de la empresa así como el cumplimiento de la misión y visión.

La administración es la responsable de definir y establecer los objetivos estratégicos que espera la empresa cumplir en el funcionamiento de su actividad económica.

Se deberán establecer los objetivos específicos para la estrategia de la empresa, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En función de los objetivos estratégicos determinados, se seleccionaran las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo.

La administración es la responsable de relacionar los objetivos afines con la estrategia de la empresa para la correcta administración.

5.1.1.2.2. OBJETIVOS RELACIONADOS

El administrador y los jefes de áreas establecen los planes operativos de la empresa relacionados con sus propios objetivos y metas orientadas al funcionamiento de la actividad económica de esta, y para alcanzarlos el personal debe de cumplir con dichos objetivos dando confiabilidad de la información que se posee y que permitan considerar los indicadores de resultados o desempeño y la evaluación de los mismos.

Los jefes de cada área con sus empleados son los responsables de fijar los objetivos que se esperan alcanzar en cada área y como estos deben estar alineados con las operaciones de la entidad.

La administración debe integrar los objetivos vinculados a nivel de empresa con otros objetivos más específicos en las actividades operativas que pretenden alcanzar en las diversas actividades de ventas, producción e infraestructura.

La administración al planear los objetivos relacionados a las operaciones que realiza la empresa, a la información que se debe documentar, al cumplimiento de los objetivos y salvaguardar de los activos de la empresa.

5.1.1.2.3. OBJETIVOS SELECCIONADOS

La administración debe identificar los lineamientos de apoyo con relación a la actividad económica de la empresa, así como evaluar las decisiones tomadas por la administración en busca de la maximización de los resultados esperados.

5.1.1.2.4. RIESGO ACEPTADO

La administración establecerá el riesgo relativo al negocio que está dispuesto asumir la empresa es decir el riesgo aceptado permitido por la empresa estableciendo las medidas de controles necesarias.

La administración debe verificar si se encuentra cómoda con la cantidad de riesgo aceptado actualmente o con lo que acepte en el futuro en cada uno de sus sucursales si las posee, también los niveles de riesgo que está preparada para asumir y si se encuentra preparada para aceptar más riesgo del que actualmente asume.

La administración debe establecer junto con los jefes de cada área los riesgos específicos que la empresa no está preparada a aceptar hasta qué extremo aceptara con respecto al mantenimiento de la calidad de los productos ya existentes y con relación a los nuevos productos.

5.1.1.2.5. TOLERANCIA AL RIESGO

La administración fijara los niveles de riesgo a aceptar en la consecución de sus objetivos, operando dentro de la capacidad de tolerancia al riesgo proporcionando a la administración una mayor confianza en que la empresa permanece dentro de su riesgo aceptado, debido a eso la empresa logre alcanzar sus objetivos.

5.1.1.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

La identificación de eventos son los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos trazados en la organización las cuales deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades.

5.1.1.3.1. EVENTOS

La administración es la encargada de identificar los eventos que pueden ocurrir, y que estos pueden afectar o representar oportunidades o ambos tipos. Los eventos con impacto negativo representan riesgos que exigen la respuesta y evaluación de la Administración. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades. De esta forma, la administración identifica no sólo los eventos potenciales negativos, sino también aquellos que representan oportunidades a aprovechar. Incluso los eventos con una probabilidad de ocurrencia relativamente baja no deberían ignorarse si es grande su impacto sobre la consecución de un objetivo importante.

5.1.1.3.2. FACTORES QUE INFLUYEN

La administración debe identificar los factores externos e internos que provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos. Como parte de la gestión de riesgos corporativos, la dirección reconoce la importancia de entender dichos factores y el tipo de evento que puede derivarse de ellos. Los factores externos tales como situaciones económicas, medioambientales, políticas, sociales, tecnológicas o bien los factores internos como son la tecnología, infraestructura, del personal, proceso para adquirir la mercadería.

5.1.1.3.3. TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

La metodología de identificación de eventos comprenderá una combinación de técnicas, junto con herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se aplican tanto al pasado como al futuro. Aquellas centradas en eventos y tendencias pasadas consideran temas tales como historiales de cambios en los precios de los bienes y accidentes que provocan pérdidas de tiempo. Las técnicas que se centran en los riesgos futuros consideran temas tales como nuevas condiciones de mercado y acciones de los competidores.

La administración debe establecer técnicas al identificar los eventos tales como inventarios de eventos, análisis interno, talleres de trabajo, entrevistas, cuestionarios y

encuestas, análisis de flujo de procesos, principales indicadores de eventos, para conocer los riesgos por lo que atraviesa una organización.

5.1.1.3.4. INTERDEPENDENCIAS

La administración debe entender cómo se relacionan los eventos entre sí, evaluando estas relaciones y determinando donde pueden mejorar los esfuerzos en la gestión de riesgos.

5.1.1.3.5. CATEGORÍAS DE EVENTOS

La administración mediante la agrupación de eventos potenciales puede desarrollar un entendimiento de las relaciones entre eventos. Mediante esta agregación de eventos similares, la administración puede determinar mejor las oportunidades y riesgos. También permite a la administración considerarla totalidad de los esfuerzos aplicados a su identificación.

5.1.1.3.6. DISTINCIÓN ENTRE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

La administración identificara los eventos que ocurren y que pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los de signo negativo representan riesgo, un riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte de modo adverso a la

consecución de objetivos. Los eventos de signo positivo representan oportunidades, Una oportunidad es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte positivamente a la consecución de objetivos y la creación de valor.

Los eventos que implican oportunidades son canalizados hacia los procesos de la dirección en que se establecen la estrategia y objetivos de la entidad, de forma que puedan formularse acciones para aprovechar las oportunidades. Los eventos que compensen el impacto negativo de los riesgos deben tenerse en cuenta por parte de la dirección al evaluar los riesgos y darles respuesta.

5.1.1.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

En la evaluación de riesgos se analizan los eventos considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

La administración considerara mediante la evaluación de riesgos la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

Riesgos al cual se pueden enfrentar las panaderías de san francisco gotera:

- ✓ Terremotos
- ✓ Incendios
- ✓ Robo
- ✓ Fraude
- ✓ Perdida de inventario

5.1.1.4.1. RIESGO INHERENTE Y RIESGO RESIDUAL

5.1.1.4.1.1. RIESGO INHERENTE

Son eventos al que se enfrentan las panaderías en ausencia de acciones de la administración para modificar su probabilidad o impacto.

5.1.1.4.1.2. RIESGO RESIDUAL

Son eventos que permanecen después de que la administración desarrolle sus respuestas a los riesgos.

5.1.1.4.2. ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO

La Gerencia General deberá determinar los riesgos a partir de dos perspectivas: Probabilidad e impacto.

5.1.1.4.3. FUENTES DE DATOS

Las estimaciones de la probabilidad del riesgo y su impacto se determinan usando datos procedentes de eventos anteriores observables, que proporcionan una base más objetiva que las estimaciones totalmente subjetivas. Los datos generados internamente a partir de la experiencia propia de la organización pueden reflejar un menor sesgo subjetivo personal y proporcionan mejores resultados que los datos procedentes de fuentes externas.

5.1.1.4.4. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

La administración deberá aplicar técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles.

5.1.1.5. RESPUESTA AL RIESGO

Para cada riesgo significativo la administración selecciona las posibles respuestas al riesgo como: evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

La administración evaluará los riesgos relevantes y determinará cómo responder a ellos.

Las respuestas pueden ser:

- Acceso controlado y restringido a los lugares donde se encuentra el Inventario.
- Poseer Seguro contra robo de la mercadería para asegurar su salvaguarda.

- Evitar: implica salir de las actividades que generen riesgos ya que no hay ninguna opción de respuesta para reducir el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable.
- Reducir: llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez.
- Compartir: La probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo.

Aceptar el riesgo: No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo

Al considerar su respuesta, la administración evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

5.1.1.5.1. EVALUACIÓN DE POSIBLES RESPUESTAS

La administración analizara los riesgos inherentes y las respuestas a ellos se evalúan con el propósito de conseguir un nivel de riesgo residual en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad.

La administración considera el efecto sobre la probabilidad del riesgo y su impacto, reconociendo que una respuesta puede afectarlas de modo diferente.

Respuestas a los posibles riesgos que pueden surgir en las Panaderías de San Francisco Gotera, departamento de Morazán.

✓ Guía para un plan de contingencias

La administración deberá Preparar una guía para la elaboración de un plan de contingencia que ayude a la administración a prevenir la seguridad laboral y salvaguardar sus inventarios

✓ Contrato de seguro

La administración debe transferir el riesgo por medio de un contrato seguros en casos de terremoto, incendio, accidentes o robo de vehiculó.

✓ Arqueo de caja

La administración deberá establecer un control para reducir el riesgo de robo mediante arqueos sorpresivos de caja

✓ Firmas mancomunadas en cheques

La administración debe establecer un mecanismo de control para la firma de cheques como las firmas mancomunadas evitando así un posible fraude.

✓ Control de inventario

La administración debe tener un adecuado control de inventario para salvaguardar su inventario.

5.1.1.5.2. EVALUACIÓN DEL EFECTO SOBRE LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO DEL RIESGO

Al analizar las respuestas, la Administración puede tener en cuenta los eventos y tendencias pasadas y los posibles escenarios futuros. Al evaluar las respuestas alternativas, la administración determina su efecto potencial usando las mismas unidades de medición, u otras congruentes, que las usadas para el objetivo correspondiente.

5.1.1.5.3. EVALUACIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS

La administración debe considerar los costes y beneficios derivados de opciones alternativas de respuestas a riesgos. Al considerar las relaciones coste y beneficio, la atención a los riesgos como si estuvieran interrelacionados permite a la administración agrupar las respuestas para reducir y compartir el riesgo de la organización.

5.1.1.5.4. OPORTUNIDADES EN LAS OPCIONES DE RESPUESTA

Las oportunidades pueden identificarse al contemplar las respuestas a los riesgos. Las consideraciones sobre estas respuestas a los riesgos no deben limitarse a la reducción de los riesgos identificados, sino que deben incluir la consideración de nuevas oportunidades para la organización. Dichas oportunidades pueden surgir cuando existen

opciones de respuesta a los riesgos que están alcanzando los límites de eficacia y cuando posteriores actualizaciones probablemente sólo faciliten cambios secundarios en el impacto y probabilidad del riesgo.

5.1.1.5.5. RESPUESTAS SELECCIONADAS

Una vez evaluados los efectos de las respuestas alternativas a los riesgos, la administración debe gestionar los riesgos seleccionando una respuesta, antes de tomar una decisión la administración debe considerar los riesgos adicionales que se derivan de cada respuesta. Una vez seleccionada la respuesta la dirección debe desarrollar un plan de implementación para ejecutarla.

5.1.1.6.ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la administración a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todas las áreas y en todas las funciones. Incluye una gama de actividades tan diversas, como lo son: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de los activos y segregación de funciones.

5.1.1.6.1. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la administración debe identificar las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven adecuadamente y oportunamente.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos. Estas se ejecutarán en todas las áreas de las panaderías y en cada una de las etapas de la gestión operativa.

Será responsabilidad de la administración velar por la mejora continua de los procesos y actualizaciones de los mismos, los cuales serán desarrollados dentro de la empresa.

Será obligación de todas las dependencias informar a la administración, cualquier deficiencia, inconsistencia o falla de los sistemas de información, con el fin de actualizar los manuales administrativos u otro reglamento que considere la panadería para aplicar las acciones correspondientes.

5.1.1.6.2. AUTORIZACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTROL

La administración, emitirá por escrito y autorizará las políticas y procedimientos de control que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno; asimismo, las modificaciones y/o actualizaciones que sean necesarias.

Serán responsables a su vez de la divulgación interna y el cumplimiento de los manuales administrativos, cada vez que estos sufran modificaciones o actualizaciones, a fin de garantizar el óptimo funcionamiento de los mismos.

5.1.1.6.3. INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL CON LA RESPUESTA AL RIESGO

La selección de las Actividades de Control debe considerar su relevancia y lo adecuado para responder ante los riesgos detectados, sin olvidar cómo se interrelacionan con otras actividades y con los objetivos de la panadería.

5.1.1.6.4. ACTIVIDADES DE CONTROL

Todos los procesos que se llevan a cabo en una organización, deben integrar sus propias actividades de Control Interno que mejor se adapten a su área organizativa, que permita una administración eficaz y eficiente de los riesgos, que cooperen al logro de los objetivos y metas.

5.1.1.6.5. TIPOS DE CONTROLES

La administración definirá tres tipos de actividades de control:

- **Controles Preventivos:** Estarán diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.

- Controles de Detección: Diseñado para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes.
- Controles Correctivos: Estarán diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de los riesgos, errores o incidentes ocurridos.

La administración deberá establecer y verificar que se realicen las principales actividades de control.

- ✓ **Se respeten los niveles de autorización y se aplique la segregación de funciones:**

Será responsabilidad de la Administración que se respeten y se hagan respetar los niveles de autorización previamente establecidos; además, se deberán velar porque las funciones que realizan los trabajadores se encuentren correctamente segregadas.

- ✓ **Se realicen arquezos de caja:**

La Administración deberá realizar arquezos de caja sorpresivos a los cajeros.

Existan firmas mancomunadas en las cuentas corrientes:

La Administración es responsable de las cuentas corrientes de la empresa, por lo tanto debe poseer dos o más firmas mancomunadas para la emisión y autorización de cheques.

✓ **Se realicen inventario físicos:**

La Administración será responsable que se realicen inventario físico de la propiedad planta y equipo, así como también de los insumos, el cual será necesario para la comparación con el Sistema de Inventario que debe llevar dicha panadería.

5.1.1.6.6. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Las políticas y procedimientos estarán diseñados en función de minimizar los riesgos y mejorar la eficiencia de las operaciones.

La Administración, deberá diseñar un manual de descripción de puestos, funciones y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos. Es decir que dichas tareas deben ser asignadas a trabajadores diferentes.

Cada área de la panadería deberá operar coordinada e inter-relacionadamente con las otras áreas o sub- áreas.

Los manuales de Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos deben estar debidamente documentados y disponibles para su verificación.

La administración definirá los actos y transacciones relevantes que pueden ser realizados por cada empleado de acuerdo a su competencia.

Las transacciones y los hechos que afectan a la panadería deberán registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones y los hechos deberán registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediatamente posible, para garantizar su relevancia y utilidad.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en estados financieros confiables, facilitando así la toma de decisiones de la Administración.

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, deben estar protegido por mecanismo de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes estarán obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.

5.1.1.6.7. CONTROLES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La administración deberá contar con el manual de descripción de puestos y la documentación necesaria para que las aplicaciones sean desarrolladas por la panadería.

La administración deberá elaborar un plan de contingencia que le sirva para prevenir la seguridad laboral y salvaguardar sus inventarios.

Los sistemas de información deberán ser flexibles susceptibles de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la administración en un entorno dinámico de operaciones y presentaciones de informes.

5.1.1.6.8. CONTROLES ESPECÍFICOS DE LA ENTIDAD

La Administración de la panadería definirá los controles específicos a desarrollar, tomando en cuenta que cada panadería tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques

de cómo implantarlos, para lo cual tomará en cuenta factores que influyen en la complejidad del negocio, y por tanto, la naturaleza de sus controles, incluyen la ubicación y dispersión geográfica, la extensión y sofisticación de las operaciones y los métodos de procesamiento de información.

5.1.1.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

5.1.1.7.1. INFORMACIÓN

La información se necesita en todas las áreas de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos, por otra parte, dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

La información operativa de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de las panaderías. La información financiera, por ejemplo, se usa para elaborar los estados financieros con fines de información y también para tomar decisiones operativas, tales como la supervisión del funcionamiento y la asignación de recursos. Una información financiera fiable es básica para planificar, presupuestar, fijar precios, evaluar el rendimiento del vendedor, entre otros.

De forma similar, la información operativa es esencial para elaborar los informes financieros y de otro tipo. Esto incluye aquellas más rutinarias (compras, ventas y demás transacciones) junto con la correspondiente a nuevas versiones de producto o condiciones económicas de los competidores, que pueden afectar a las existencias y las valoraciones de cuentas a cobrar.

También es necesario que la administración desarrolle un sistema de información incluyendo misión, visión, objetivos y metas establecidas por una organización, debiendo ajustarse a requerimientos internos y externos que faciliten información para la adecuada toma de decisiones.

Los sistemas de información diseñados deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgos que llevan a cabo en la panadería.

Lo importante es que la administración sepa comunicar a todo el personal de la organización, para resaltar las responsabilidades que cada uno de ellos deberá cumplir.

Los supervisores de cada área serán los responsables de resaltar la importancia, el personal, debe conocer su rol en la gestión de riesgos, así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.

La información procede de muchas fuentes, sean estas internas o externas, de forma cualitativa o cuantitativa y facilita respuestas a las condiciones cambiantes. El reto para la administración de la organización es cómo procesar y depurar grandes volúmenes de datos para convertirlos en información manejable. Pero los sistemas de información tienen una aplicación más amplia, abordan características o circunstancias de eventos externos, por ejemplo, datos económicos específicos de un mercado o sector, datos sobre determinados productos o procesos de producción, información de mercado sobre la evolución de preferencias o demandas del consumidor, información sobre las actividades de desarrollo de productos de los competidores e iniciativas legislativas o normativas.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades. De forma similar la asistencia a talleres, seminarios o capacitaciones profesionales o del sector son una fuente de información valiosa.

Es particularmente importante mantener la información en forma coherente con las necesidades cuando una empresa se enfrenta a cambios fundamentales en el sector, competidores muy innovadores y rápidos o cambios significativos en la demanda de los consumidores. Los sistemas de información cambian según la necesidad de apoyo a nuevos objetivos, por lo que deben identificar y captar la información financiera y no financiera y procesarla y comunicarla en un marco de tiempo y una forma que sean útiles para controlar las actividades de la panadería.

5.1.1.7.1.1.SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS

Desde hace mucho tiempo, los sistemas de información se diseñan y aplican para apoyar las estrategias del negocio. Este papel se hace crítico a medida que las necesidades del negocio cambian y la tecnología crea nuevas oportunidades para aprovechar una ventaja estratégica, en algunos casos, los cambios tecnológicos han reducido la ventaja adquirida en el despliegue inicial, al impulsar un nuevo rumbo estratégico.

5.1.1.7.1.2. INTEGRACIÓN CON LAS OPERACIONES

Los sistemas de información a menudo están totalmente integrados en la mayoría de los aspectos de las operaciones. Los sistemas de internet o basados en la red son muy frecuentes y muchas empresas tienen sistemas de información para toda la entidad. Esto facilitaría a las organizaciones el acceso a información previamente enmarcada, haciéndola así disponible para su uso amplio por parte de la Administración.

5.1.1.7.1.3. IDENTIFICACIÓN, REGISTRO Y RECUPERACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Debe diseñarse un sistema de información que permita identificar, obtener, procesar y divulgar datos relativos a la información financiera, operacional y de cumplimiento legal interno y externo que posibilite la dirección, ejecución y control de sus operaciones acorde a las necesidades de la panadería en un contexto de cambios constantes.

5.1.1.7.1.4. CARACTERÍSTICAS DE INFORMACIÓN

Para garantizar la calidad de la información que se genere en las diversas áreas de la panadería y que sea útil para la toma de decisiones adecuadas, esta debe reunir las siguientes características:

- Apropiaada
- Oportuna
- Actualizada
- Exacta

- Accesible en cantidad necesaria
- De forma pertinente

La administración deberá desarrollar un plan de organización y definir los métodos y procedimientos para establecer los puntos de control y asegurarse que estas características se cumplen de acuerdo a los procesos que desarrollen.

5.1.1.7.2. COMUNICACIÓN

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Como ya se ha comentado antes, estos sistemas deben proporcionar información al personal adecuado, para que pueda llevar a cabo sus responsabilidades operativas, de información y de cumplimiento.

La comunicación, también debe tener lugar en un sentido más amplio, abordando las expectativas, las responsabilidades de los individuos y otros temas de importancia para el negocio.

5.1.1.7.2.1.EFECTIVA COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La administración establecerá y mantendrá líneas recíprocas de comunicación a todos los niveles de la empresa, de tal manera que el personal asuma las responsabilidades de sus funciones. Es necesario que cada uno entienda su propio rol en el sistema de control interno y la relación de sus actividades individuales, con el trabajo de los demás y los objetivos empresariales.

Deberá existir acceso de comunicación oportuna con los usuarios internos y externos, a fin de que la información o inquietudes sean superadas con prontitud.

Los resultados obtenidos de las actividades que se realicen en cada dependencia, deberán ser proporcionados tanto a los internos como a los externos involucrados, con oportunidad y en la forma requerida.

5.1.1.7.2.2.COMUNICACIÓN INTERNA

La administración proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal.

La comunicación de expresar eficazmente:

- ❖ La importancia y relevancia del control a los riesgos
- ❖ Los objetivos de la entidad
- ❖ El riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo
- ❖ Un lenguaje común de los riesgos
- ❖ Los papeles y responsabilidades del personal al desarrollar y apoyar la gestión de riesgo

Todo el personal, sobre todo aquél con responsabilidades importantes en la gestión operativa o financiera, necesita recibir de la administración un mensaje claro, acerca de que la gestión de riesgos del negocio debe realizarse seriamente. Es importante la claridad del mensaje y la eficacia con que se comunique.

El personal también debe saber cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás. Este conocimiento es necesario para reconocer un problema o determinar su causa y la acción correcta. También debe saber qué comportamiento es considerado

aceptable o no, esto para evitar información fraudulenta, ya que si no se comunica un buen mensaje, el personal podría llevar a cabo prácticas ilegales o inadecuadas.

Los empleados que tratan los temas operativos críticos cada día son a menudo los mejor situados para reconocer los problemas cuando surgen y los canales de comunicación deberían asegurar que el personal puede comunicar la información basada en el riesgo a todas las unidades del negocio, procesos o funciones, además de enviarla a sus operaciones.

Para que tal información sea informada, debe haber canales abiertos de comunicación y una clara disposición de escucha. El personal debe creer que sus superiores realmente quieren conocer sus problemas y tratarlos eficazmente. Es importante que el personal entienda que no habrá represalias por comunicar información relevante.

5.1.1.7.2.3. COMUNICACIÓN EXTERNA

Existe la necesidad de una comunicación adecuada no solo dentro del negocio, sino también con el mundo exterior. Con canales de comunicación externos abiertos, los clientes, proveedores pueden proporcionar información muy significativa sobre el diseño o la calidad de los productos o servicios, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias de clientes en evolución, por ejemplo, las quejas y reclamaciones presentadas por los clientes o proveedores acerca de entregas, cobros, facturas o demás actividades a menudo señalan problemas operativos y posiblemente prácticas fraudulentas o inadecuadas. La administración debería estar dispuesta a reconocer las implicaciones de tales circunstancias e investigar y tomar las necesarias medidas

correctivas, centrándose en el impacto sobre la información financiera, el cumplimiento y los objetivos operativos.

5.1.1.7.2.4. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación pueda tomar formas tales como un manual de políticas, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, entre otros. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente (en grandes grupos, reuniones o entrevistas personales) el tono de voz y el lenguaje corporal ponen énfasis a lo que se está diciendo.

La manera como la administración trata al personal puede comunicar un mensaje potente. La administración debería recordar que sus acciones hablan más fuerte que sus palabras. Dichas acciones están, a su vez, influidas por la historia y cultura de la panadería, basadas en observaciones anteriores de cómo sus mentores trataron situaciones similares.

Si la panadería cuenta con un historial de integridad operativa y su cultura está bien asumida por las personas del negocio, probablemente tenga poca dificultad para comunicar su mensaje. Un negocio sin tal tradición necesitará esforzarse más en la forma en que comunique su mensaje.

5.1.1.8. SUPERVISIÓN

La gestión de riesgos debe ser supervisada, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo cual se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, debe tener lugar una supervisión permanente. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependerán fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas importantes a la administración.

La gestión de riesgos de una entidad cambia con el tiempo. Las respuestas a los riesgos que antaño eran eficaces pueden llegar a ser irrelevante, las actividades de control pueden resultar menos eficaces, inexistentes o los objetivos del negocio pueden cambiar. Esto puede ser debido a la llegada de nuevo personal, cambios en la estructura u orientación del negocio o la introducción de nuevos procesos. Enfrentada a tales cambios, la administración necesita determinar si el funcionamiento de la gestión de riesgos continua siendo eficaz.

La supervisión puede realizarse de dos maneras: a través de actividades permanentes o mediante evaluaciones independientes. Los mecanismos de gestión de riesgos normalmente se estructuran para que puedan auto controlarse permanentemente, al menos hasta cierto punto. Cuanto mayor es el alcance y eficacia de la supervisión permanente, existe menor necesidad de elaborar evaluaciones independientes. La

frecuencia necesaria de estas última para que la administración tenga una seguridad razonable de la eficacia de la gestión de riesgos es una cuestión de criterios de la administración.

La supervisión permanente está integrada en las actividades operativas normales y recurrentes de una panadería. La supervisión se lleva a cabo en tiempo real, reacciona de modo dinámico a las condiciones cambiantes y está integrada en el negocio, de tal manera que resulta más eficaz que las evaluaciones independientes. Esto debido a que las evaluaciones independientes tienen lugar después que se dieron los hechos, a menudo los problemas se identificaran más rápidamente con las pautas de supervisión permanente.

5.1.1.8.1. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN PERMANENTE

Muchas actividades sirven para seguir la eficacia de la gestión de riesgos durante el transcurso normal del negocio. Se derivan de las actividades normales de la gestión, que podría implicar análisis de varianzas, comparaciones de información de fuentes diferentes y el análisis y tratamiento de acontecimientos inesperados.

Será la administración de la panadería la encargada de llevar a cabo la actividad de supervisión y dar meditada consideración a las implicaciones de la información que reciben. Al centrarse en relaciones, incoherencias u otras implicaciones relevantes, plantean cuestiones y las siguen con otro personal, según sea necesario, para determinar si es precisa una acción correctiva o de otro tipo. Las actividades permanentes de

supervisión se distinguen de las actividades de funcionamiento según lo requiera la política de procesos que tenga la panadería.

5.1.1.8.2. EVALUACIONES INDEPENDIENTES

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente proporcionen una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes del control interno, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia continuada de los procedimientos de supervisión permanente.

5.1.1.8.3. ALCANCE Y FRECUENCIA

Las evaluaciones del control interno varían en alcance y frecuencia, según la significatividad de los riesgos y la importancia de la respuesta a ellos, así como los correspondientes controles disponibles para gestionarlos. Las áreas de riesgo de alta prioridad y sus respuestas tienden a evaluarse más a menudo. La evaluación de la totalidad puede estar suscitada por diversas razones: cambios importantes en la estrategia o gestión, adquisiciones o enajenaciones, cambios en las condiciones económicas o políticas y cambios en las operaciones o los métodos de procesamiento de datos. Cuando se toma la decisión de realizar una evaluación integral de la gestión de riesgos, hay que dirigir la atención hacia su aplicación en el establecimiento de la estrategia. Así como en relación con las actividades significativas. El alcance de la evaluación también dependerá de qué categoría de objetivos, es decir, estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento que se van a tener en cuenta.

5.1.1.8.4. QUIÉN EVALÚA

A menudo, las evaluaciones tienen la forma de autoevaluaciones, en la que los responsables de una determinada área establecen la eficacia del control interno en sus actividades. Aunque es de destacar que será la administración la encargada de evaluar las actividades relativas a las decisiones estratégicas y los objetivos de alto nivel, mientras que las personas responsable de las diversas actividades operativas evalúan la eficacia en sus respectivas áreas de responsabilidad. Los supervisores se centran en los objetivos operacionales y de cumplimiento y la administración considera las evaluaciones de todas las áreas juntas.

5.1.1.8.5. PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina, con ciertos fundamentos inherentes a ella.

El evaluador debe entender cada actividad de la empresa y el análisis debe llevarse a cabo contrastando el funcionamiento con el trasfondo de normas establecidas por la administración, con el objetivo último de determinar si el proceso proporciona seguridad razonable respecto a los objetivos fijados.

5.1.1.8.6. METODOLOGÍA

Las actividades de supervisión permanente de una empresa, incluyendo las acciones de la administración y la supervisión diaria de los empleados, generan ideas de aquellos

directamente involucrados en las actividades de la entidad. Estas ideas surgen en tiempo real y pueden proporcionar una rápida identificación de deficiencias.

Los terceros también proporcionan frecuentemente información importante sobre el funcionamiento de la gestión de riesgos de una empresa. Entre ellos se incluyen clientes, proveedores y otros que colaboran con el negocio, los informes procedentes de fuentes externas deberían contemplarse cuidadosamente por sus implicaciones y acciones correctivas que deben aplicarse.

5.2. ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA LAS PANADERÍAS DE SAN FRANCISCO GOTERA, MORAZÁN

A continuación se presentan los Manuales Administrativos, con el fin de que estos sean un instrumento de gran utilidad para el desarrollo de los empleados en la empresa.

En primer lugar se hace una descripción de la información que contiene el Manual de Bienvenida, en él se detallan aspectos importantes como la historia de la empresa que da a conocer elementos esenciales al personal, para que este empiece a familiarizarse con la empresa; luego se le presenta a través de la misión y visión la razón de ser de la misma.

Este instrumento también proporciona información acerca de los servicios que brinda la empresa en la comunidad, las actividades que desarrollan, reglamentos y valores que se practican dentro de ella. Se presenta un régimen de incentivos el cual se da a conocer a los empleados de los beneficios que pueden gozar en la empresa. Así mismo se presentan los derechos y obligaciones que estos contraen como parte de esta gran familia, y de las sanciones que se imponen en caso de cometer alguna falla. Finalmente se podrán observar las posiciones jerárquicas por medio de la estructura del organigrama.

Como segundo aspecto se presenta el Manual de Descripción de Puestos, el cual contiene información en la que se detallan los diferentes puestos existentes en la organización, las funciones generales y específicas de cada uno de ellos; se describen aspectos como las relaciones de trabajo fuera y dentro de la empresa y los requisitos que exige cada puesto de trabajo.

Y en tercer lugar se contempla el Manual de Procedimientos, en el detallamos la función más importante de cada puesto, citando de forma ordenada los pasos a seguir para el cumplimiento de las mismas; se encuentra también las políticas y normas establecidas para su operación, al mismo tiempo que se detallan las unidades que intervienen en su procedimiento, en él va integrado lo que es el diagrama de procesos y el flujograma de actividades, con el fin de facilitar la comprensión del personal que labora dentro de la empresa.

5.2.1. JUSTIFICACIÓN

Los presentes Manuales Administrativos se han elaborado primeramente con el fin de familiarizar por medio del Manual de Bienvenida al personal con su nuevo lugar de trabajo.

Los Manuales de Descripción de Puestos y el Manual de Procedimientos fueron elaborados para que sirvan como guía en la ejecución de las funciones generales y específicas, señalando la función principal que cada empleado tiene en el puesto que le corresponde en la estructura organizacional.

Dada la apremiante necesidad de contar con una herramienta técnica – administrativa que oriente tanto al nuevo como al antiguo personal en la mejor manera de realizar el trabajo encomendado.

5.2.2. OBJETIVOS DE LOS MANUALES

5.2.2.1.OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar a los administradores de la empresa un instrumento técnico que guíe la ejecución del trabajo correspondiente de cada empleado; así como también facilitar a los nuevos y antiguos empleados de la panadería un documento de consulta y orientación sobre el procedimiento correspondiente de sus funciones.

5.2.2.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Servir como instrumento a través del cual facilite el adiestramiento de los nuevos empleados
- Expresar al empleado que es bienvenido/a formar parte del personal de la empresa.
- Concientizar a los nuevos y antiguos empleados a promover valores que se practican dentro la empresa.
- Brindar un mayor conocimiento al empleado del reglamento interno de la empresa, a fin de evitar situaciones desagradables.
- Establecer las funciones generales y específicas de cada puesto de trabajo.
- Orientar la coordinación que debe existir entre las diversas áreas de la empresa.
- Construir una base para la continua revisión y actualización de los procedimientos.

5.2.3. CONCEPTOS DE LOS MANUALES

5.2.3.1.MANUAL DE BIENVENIDA:

Es un instrumento escrito que comprende una descripción de las políticas de una organización, normas, prestaciones y otros temas relacionados con la actividad propia de la empresa.

5.2.3.2.MANUAL DE POLÍTICAS:

Es un documento que incluye las intenciones generales de la administración, se puede decir que son las obligaciones o normas que la empresa establece para mejorar el desempeño de la misma así mismo establece líneas de guía para ejecutarlas actividades y objetivos a los empleados de nuevo y antiguo ingreso.

5.2.3.3.MANUAL DE ANALISIS DE DESCRIPCION DE PUESTOS:

Es un instrumento que presenta sistemas y técnicas específicas, que señalan el procedimiento a seguir por los empleados de la empresa para lograr el trabajo en forma coordinada.

5.2.3.4.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

5.2.4. IMPORTANCIA

5.2.4.1.MANUAL DE BIENVENIDA:

Es importante porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápido posible al ambiente de la empresa. Los recuerdos son los que más persisten e influirán en su actividad, y si son desagradables, por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo y desconocido, afectará su moral, estabilidad y hasta el grado de compromiso hacia la empresa.

5.2.4.2.MANUAL DE POLITICAS:

El manual de políticas es indispensable ya que representa un recurso técnico para ayudar a orientar al personal, en el cual establecen políticas de la empresa y sus procedimientos al momento de ejecutar sus actividades, también proporciona soluciones rápidas a malos entendidos y muestra cómo puede el empleado contribuir con el desarrollo de esta empresa y ayuda sobre todo a los administradores a que no repitan la información o instrucciones ya dadas así generar seguridad de comunicación interna en todos los niveles.

5.2.4.3.MANUAL DE ANALISIS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

La aplicación del manual de análisis y descripción de puesto es de muchísima importancia para la empresa, ya que por medio de este manual se tiene una visión más amplia para que el administrador de órdenes de una mejor manera a los demás miembros de la empresa.

Además por la existencia del manual de análisis y descripción de puesto, en esta empresa no se da la repetición de funciones de cada puesto.

5.2.4.4.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

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

5.2.5. VENTAJAS:

- Ayuda a que el empleado se adapte con mayor facilidad a la empresa
- Le permite al empleado conocer los beneficios que la empresa le brinda
- Reduce la incertidumbre
- Evita la repetición de funciones entre los puestos
- Facilita el control de parte de los supervisores
- Son elementos informáticos para entrenar o capacitar al personal
- Ubica la participación de cada empleado de la institución en el lugar que le corresponde
- Constituye un elemento que posibilita la evolución objetiva de la actuación de cada empleado

5.2.6. DESVENTAJAS:

- Existe un costo en su redacción y modificación
- Poco uso de los manuales por parte de los empleados
- Exigen una permanente actualización

- Falta de claridad en el establecimiento de las actividades
- Mala definición en el procedimiento de las funciones

5.2.7. ÁMBITO DE LOS MANUALES

5.2.7.1.MANUAL DE BIENVENIDA:

El Manual de Bienvenida brinda una información general de la empresa, su validez estará dada, por el periodo de un año para los empleados nuevos y para refuerzo del personal antiguo que forma dicha organización.

5.2.7.2.MANUAL DE POLITICAS:

El Manual de Políticas se estará renovando cada dos años en la fecha 1 de marzo y se implementaran las mismas políticas o nuevas que surjan en el transcurso del tiempo, esto dependerá de la administración.

5.2.7.3.MANUAL DE ANALISIS DE DESCRIPCION DE PUESTOS:

El presente Manual de Análisis de Descripción de Puestos deberá renovarse cada año por la administración, quienes a su vez, evaluarán si es necesario hacer cambios en dicho manual.

5.2.7.4.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

El presente manual de procedimiento estará dado solo dentro de la empresa y para toda la organización en general, por lo tanto estará disponible para su uso interno nada

más, sin importar el área en que se desee consultar y tendrá una validez de un año, se estará cambiando cada uno de marzo.

5.2.8. INSTRUCCIONES PARA SU USO

Los manuales podrán ser utilizados en las siguientes circunstancias:

- En el momento que ingresa un nuevo empleado a la empresa
- Podrán utilizarlo los empleados de antiguo ingreso que necesitan reiterar alguna información
- El manual no podrá llevarse a casa de los empleados, pues es para uso dentro de la empresa
- Cuidar de dicho manual, de tal forma de devolverlo en las mismas condiciones que se entregó.

5.2.9. NORMAS PARA SU ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO

5.2.9.1.MANUAL DE BIENVENIDA:

El Manual de Bienvenida podrá ser utilizado en las siguientes circunstancias:

- Debe renovarse al final de un periodo, máximo un año
- En el momento que el manual se renueva, se le darán nuevos atractivos para hacerlos más llamativos

- En caso de ser dañados por un empleado al ser prestado, este estará en la obligación de devolverlo en las mismas condiciones.

5.2.9.2.MANUAL DE POLITICAS:

El Manual de Políticas podrá ser utilizado en las siguientes circunstancias:

- El manual que se le otorgará es única copia, por lo tanto, si necesita alguna copia tendrá que pedir permiso a la administración.
- Sacarle copia si lo necesita todo el tiempo.
- Debe mantenerlo limpio.
- Mantenerlo cerca del área donde trabaja.
- No deberá ser manchado con aspectos fuera de la empresa.
- Las páginas deben estar correlativamente.
- Sera colocado en un lugar donde no sea producto de daños.

5.2.9.3.MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS:

El Manual de Análisis y Descripción de Puestos podrá ser utilizado en las siguientes circunstancias:

- El manual que se le otorgará es única copia, por lo tanto, si necesita alguna copia tendrá que pedir permiso a la administración.
- Sacarle copia si lo necesita todo el tiempo.
- Debe mantenerlo limpio.

- Mantenerlo cerca del área donde trabaja.
- No deberá ser manchado con aspectos fuera de la empresa.
- Las páginas deben estar correlativamente.
- Sera colocado en un lugar donde no sea producto de daños.

5.2.9.4.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

El Manual de Procedimientos podrá ser utilizado en las siguientes circunstancias:

- El manual debe guardarse en un lugar seguro, donde no pueda ser dañado
- Deberá ser actualizado cada cierto tiempo, a fin de mantenerlo siempre atractivo
- Evitar que el manual pueda ser maltratado.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

**MANUAL
DE
BIENVENIDA**

HISTORIA DE LA PANADERIA

En los años sesenta en San Francisco Gotera, no existía una empresa industrial productora de pan francés y pan dulce, y es así como en ese año nace la panadería “Nieves” (primer nombre de la panadería Ana Vilma), la cantidad que producía era en pequeña escala y el trabajo era realizado por todo los miembros de la familia. Don Humberto Pacheco y Nieves (esposa de don Beto, como era conocido) y sus siete hijos, son los fundadores de esa empresa. En el año 1980 la familia se separó debido a que algunos de los hijos se fueron a estudiar a San Salvador, y a la vez se suscita la muerte de la señora Nieves. En la misma década la señora Vilma Elizabeth (hija de la señora Nieves) se graduó como profesora y trabajaba a tiempo parcial como maestra, lo demás del tiempo se lo dedicaba a la panadería y fue así como ella sacrificó su labor de maestra para dedicarse a tiempo completo a la panificación.

El pan se elabora en forma artesanal, sin utilizar maquinaria para preparar la masa y también el horno que se utilizaba era con leña y la producción era pequeña, misma que era distribuida en una pequeña sala de venta, y a la vez se hacía ventas por medio de vehículos, el local de producción estaba en 1° calle oriente, posteriormente se utilizó un mecanismo de hornos semis industriales pequeños y el horno que utilizaba leña y a la vez gas, este último método se utilizó por un promedio de ocho años.

En 1992 se inscribió la panadería con el nombre de “Panadería Ana Vilma”, nombrada así por una hija de los propietarios. En el año de 2007, realizó su primera expansión

creando su primera sucursal en el municipio de Osicala, departamento de Morazán, debido a la demanda con la que cuenta, decidieron instalar nuevas salas de venta con mayor énfasis en cafetería en terminal de buses, ubicada en el Barrio San Martín salida a Osicala; en Kilómetro 18 y una más en Nueva Guadalupe.

Esta panadería es la más moderna en la zona y ha servido de escuela, ya que los propietarios de otras panaderías ubicadas en San Francisco Gotera fueron empleados de esta panadería.

CARTA DE BIENVENIDA

San Francisco Gotera, ___ de _____ de 2012

Respetable Sr. (a)
Presente

Es de mucho agrado para nosotros brindarle una cordial y calurosa bienvenida a formar parte del grupo de empleados de nuestra panadería.

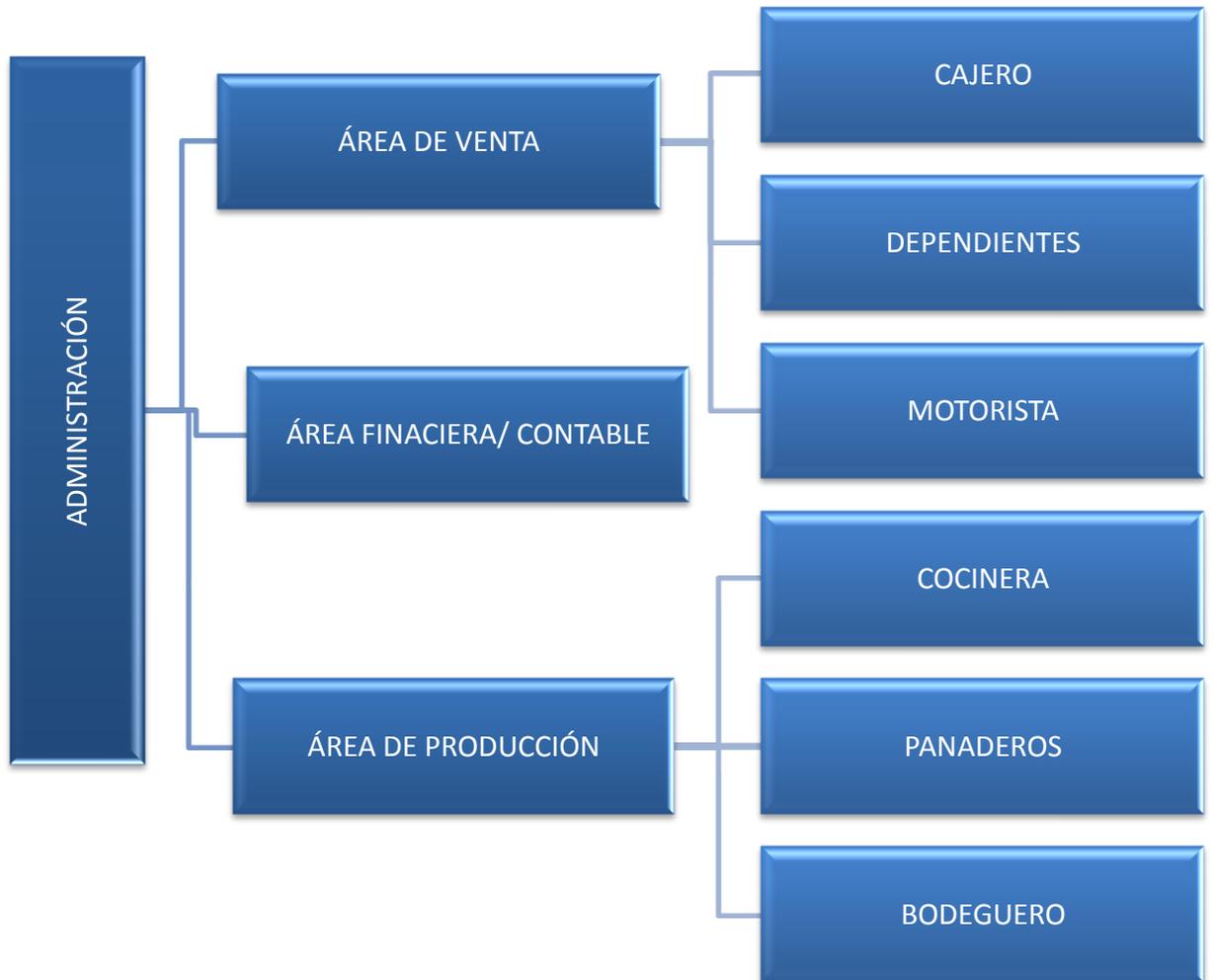
Al mismo tiempo que deseamos de todo corazón que se sienta muy cómodo con el ambiente de nuestra empresa, ya que lo más importante para nosotros es que usted se sienta parte de esta familia, recuerde que cualquier función que se le asigne debe de ejecutarla con una buena dosis de entusiasmo y optimismo, ya que estos unidos a su capacidad y responsabilidad harán más viable el cumplimiento de las obligaciones de trabajo y así pueda desempeñar sus actividades de la manera más eficiente.

Gracias por formar parte de nuestra empresa. Esperamos cubrir sus expectativas y así, juntos lograr cumplir con nuestra misión.

Att. _____

Propietario

ORGANIGRAMA



MISIÓN:



“Somos una empresa que elabora y comercializa productos de panadería, pastelería y cafetería, con estándares de calidad y con la tradición del sabor artesanal, que satisfaga los gustos de los clientes que demandan un sabor casero y aquellos con gustos más contemporáneos; garantizado con el uso de materia prima de calidad, tecnología innovadora y con una fuerza laboral calificada y comprometida con la visión empresarial.”

VISIÓN:



“Ser una empresa líder en la zona oriental en el área de Panadería, ofreciendo una variedad de presentaciones de productos con los más altos estándares de calidad, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, garantizando la utilización de tecnología innovadora, procedimientos amigables con el personal y el medio ambiente y respaldado por un recurso humano calificado y comprometido con los valores de la empresa.”

QUÉ ESPERA LA EMPRESA DE SUS EMPLEADOS

- Personas puntuales y responsables
- Que practiquen la solidaridad con sus compañeros
- Que sea una persona audaz y emprendedora
- Abierta a las críticas constructivas
- Que sean proactivos
- Que cumpla con toda la producción asignada en el día
- Fidelidad, honestidad y lealtad a la empresa
- Mantener el debido respeto con sus compañeros de labores
- Prestar la mejor atención al cliente para lograr satisfacerlo
- Mantener limpio el local tanto en el área de despacho como producción
- Obedecer a sus superiores en las tareas que estos les encomiendan
- Comunicar dificultades a sus superiores

SERVICIOS QUE OFRECE

- Pan francés
- Pan dulce
- Pan de quesadilla
- Pastelitos
- Pie de queso
- Budín
- Pan integral
- Pasteles para toda ocasión
- Comida a la vista
- Comida rápida
- Sodas
- Jugos

ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN

- El día 14 de febrero se les permite a los empleados intercambiar regalos entre ellos mismos
- Para el día de cumpleaños de cada empleado se les entrega un pequeño presente por parte de los propietarios
- Concurso del mejor empleado del mes

VALORES QUE PRACTICAMOS

- Honestidad: Que las relaciones entre compañeros se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, garantizando así; respaldo seguridad t credibilidad.
- Responsabilidad: Empleados responsables en la ejecución de sus labores y consecuencias en la toma de decisiones.
- Respeto: Que trate a sus compañeros y clientes cortésmente, educadamente y cálidamente; que aliente a sus compañeros y acepte su forma de ser y actuar.

- **Humildad:** Que actúe correctamente sin que su labor afecte a los demás empleados ni a la empresa misma; que cuando cometa un error o falla lo reconozca, para poder corregirlo, además es necesario que no se sienta más que los demás.
- **Puntualidad:** Que respete el horario asignado.

REGLAMENTO INTERNO

- Buena presentación
- Cumplir con el horario de trabajo
- Cumplir con el horario de aseo
- Portar el uniforme respectivo
- Buena atención al cliente

HORARIO DE TRABAJO

- **Despachadoras:**
 - 5:00 AM – 7:00 PM
 - 6:00 AM – 6:00 PM
- **Cajera:**
 - 6:00 AM – 6:00 PM

- Panaderos:
 - 5:00 AM - 6:00 AM
 - Salida hasta que terminan de elaborar el pan.

- Repartidores:
 - 3:30 AM; hasta que vendan el pan

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Todos los días se les controla por medio de cámara de seguridad, para observar el desempeño a los clientes y sus compañeros/as de trabajo.

FORMAS Y DÍAS DE PAGO

- La forma de pago es en efectivo y se le paga al empleado quincenalmente, dependiendo el día en que ingresó; así mismo, se busca una fecha adecuada
- El día de pago para el personal de antiguo ingreso es el tercer viernes de cada mes
- El personal de producción cada dieciocho de cada mes
- El personal de ventas el 30 de cada mes

DÍAS DE ASUETO

- 1 de enero
- 1 de mayo
- 10 de mayo o mitad del día
- 6 de agosto
- 25 de diciembre

VACACIONES

- Se otorgaran de acuerdo a lo que establece la ley
- Al cumplir el trabajador tres años o más, así se le dará el plazo de días.

AGUINALDO

Se le da al empleado una compensación económica o con granos básicos y se le otorgará en el mes de diciembre de cada año.

HORAS EXTRAS

- Los empleados están obligados a realizar sus labores en las horas de trabajo que son ocho horas; pero en algunos casos tienen que laborar después de la hora de salida si la situación lo amerita (la empleada no está obligada a laborarlo), pero si ella decide laborarlo se le pagarán las horas extras, de la siguiente forma:
 - ✓ Hora de entrada: 5:00 am a 7:00 pm
 - ✓ Hora de salida: 5:00 pm a 7:00 pm
 - ✓ Horas extras: 8:00 pm en adelante con goce de sueldo adicional.

REGIMEN DE INCENTIVOS

▪ BENEFICIOS Y PRESTACIONES:

✓ Permisos:

- Debe estar autorizado por el encargado en ese momento
- Se podrá otorgar por un día completo sin goce de sueldo
- Se podrá otorgar por horas, y, al no ser tan frecuentes no se descontará de su salario
- Se otorgará por llegar tarde al trabajo, siempre y cuando se pida con anticipación y no sean muy frecuentes, no se le descontará nada
- Se otorgarán por contraer nupcias durante tres días sin goce de sueldo

✓ Servicios médicos:

- Por nacimiento de hijos se otorgan tres días con goce de sueldo siempre y cuando presente el acta de nacimiento (hombres)
- ISSS
- AFP
- 6 de agosto
- 25 de diciembre

✓ Licencias por duelo:

- Por fallecimiento de algún familiar, sea este padres, hijos, hermanos o esposo/a
- La licencia se otorgará por tres días, si es dentro o cerca de la ciudad, y una semana si es lejos de la ciudad.

✓ Bonificaciones:

Contamos con cuatro tipos de bonificaciones, a la cual podrán acceder los empleados de las diferentes áreas del negocio:

- Bono de producción: Consiste en remunerar el esfuerzo individual de los elaboradores de pan. Se otorgará si su desempeño es eficiente y ayuda a alcanzar las metas esperadas
- Bono de asistencia perfecta: se otorgará si asiste diariamente y no repite más de una falta.
- Bono de puntualidad: Se otorgará si llega puntualmente todos los días; se pierde cuando tiene más de un retardo; se tolerará solo cinco minutos de retraso.
- Bono por distribución de pan: Se les otorgará a los que distribuyen o venden el pan en las diferentes colonias o barrios de la ciudad; ganará el bono aquel que recoge la mercancía puntualmente, es responsable y tienen más tiempo de trabajar en

el negocio; lo pierde aquel que no es eficiente y no cumple las expectativas del negocio.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS

▪ DERECHOS:

- ✓ Estar afiliado al ISSS
- ✓ Estar afiliado al AFP
- ✓ Ser respetado por los compañeros de trabajo
- ✓ Recibir respectivo aguinaldo
- ✓ Desayuno y almuerzo dentro de la panadería
- ✓ Al pago de horas extras
- ✓ Recibir permisos de ausencia cuando la situación lo amerite

▪ OBLIGACIONES:

Con base en el artículo 31 del Código de Trabajo:

- ✓ Desempeñar el trabajo convenido
- ✓ Obedecer las instrucciones que reciba de sus superiores
- ✓ Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas
- ✓ Guardar rigurosa reserva de los secretos de la empresa
- ✓ Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones

RÉGIMEN DE SANCIONES

- Amonestación verbal:
 - Cuando no sea eficiente
 - Discusiones entre empleados
 - Llegar tarde
 - Tratar mal a los clientes
 - Decir malas palabras
 - Insultar a los clientes o a los compañeros de trabajo
 - Mala presentación

- Amonestación escrita:
 - Mala atención al cliente
 - Cuando falte al trabajo uno o dos días sin justificación previa
 - Cuando cometa una misma falta en dos ocasiones
 - Cuando tenga más de una amonestación verbal
 - Tomar horas libres
 - No cumplir con el horario de trabajo
 - No cumplir con el horario de aseo

CAUSAS DE DESPIDO

- Por negligencia reiterada del trabajador
- Por la pérdida de la confianza de la empresa en el trabajador
- Por actos graves de inmoralidad cometidos por el trabajador dentro de la empresa y fuera de ésta, cuando se encuentre en el desempeño de sus labores
- Por cometer el trabajador actos que perturben gravemente el orden en la empresa, alterando el normal desarrollo de las labores
- Por desobedecer a sus superiores

MANUAL

DE

POLÍTICAS

Definición

El Manual de Políticas es el documento que incluye las intenciones generales de la administración, se puede decir que son las obligaciones o normas que la empresa establece para mejorar el desempeño de la misma así mismo establece líneas de guía para ejecutarlas actividades y objetivos a los empleados de nuevo y antiguo ingreso.

Importancia

Este es indispensable ya que representa un recurso técnico para ayudar a orientar al personal, en el cual establecen políticas de la empresa y sus procedimientos al momento de ejecutar sus actividades, también proporciona soluciones rápidas a malos entendidos y muestra cómo puede el empleado contribuir con el desarrollo de esta empresa y ayuda sobre todo a los administradores a que no repitan la información o instrucciones ya dadas así generar seguridad de comunicación interna en todos los niveles.

Objetivos

Objetivo general:

Los empleados tanto de nuevo y de antiguo ingreso tengan un instrumento fácil y útil para su orientación e interrogantes acerca de cómo desempeñarse en su área de trabajo.

Objetivos específicos:

- ✓ proporcionar expresiones o reglamentos para agilizar el proceso para tomar una decisión.
- ✓ Ser un medio de base para una efectiva y constante revisión ya que en ocasiones se necesita como proceder en casos especiales.
- ✓ Ayudar al administrador a que desarrolle su actividad más fácil aunque en ocasiones tendrá que ayudar al empleado.

Ventajas del manual

- ✓ Precisan que acciones se tomaron bajo diversas situaciones.
- ✓ Facilitan el desarrollo de la administración.
- ✓ Son claros y precisos en la toma de decisiones.
- ✓ Son eficaces al momento de orientar al personal.
- ✓ Generan equidad entre los empleados.
- ✓ Solucionan dificultades al ejercer sus actividades.

- ✓ Son prácticos ya que no tienen que estar consultando al gerente demasiado.
- ✓ Ayudan al desarrollo intelectual del empleado ya que tendrá solucionar problemas

Ámbito del manual

El manual de políticas se estará renovando cada dos años en la fecha 1 de febrero y se implementaran las mismas políticas o nuevas que surjan, esto dependerá de la misma administración ya que pueden surgir nuevas áreas.

Normas para su mantenimiento

Al momento en que se le entregue el manual usted tendrá que:

- ✓ El manual que se le otorgara es única copia por lo tanto si necesita alguna copia tendrá que pedir permiso a la administración.
- ✓ Sacarle copia si lo necesita todo el tiempo.
- ✓ Debe mantenerlo limpio.
- ✓ Mantenerlo cerca del área donde trabaja.
- ✓ No deberá ser manchado con aspectos fuera de la empresa.
- ✓ Las páginas deben estar correlativamente.
- ✓ Sera colocado en un lugar donde no sea producto de daños.

Políticas de la Panadería

Área administrativa.

- ✓ A los cajeros se les asignara un fondo de \$100 dólares para iniciar sus operaciones diarias.
- ✓ Se realizara arqueo de caja todos los días al terminar la jornada del cajero
- ✓ Se realizaran arqueos de caja sorprendivos periódicamente.
- ✓ Evaluar cada año los movimientos operacionales de la empresa y asignar mas recursos a los diferentes fondos que mantiene esta según sea la oferta y la demanda
- ✓ La caja chica contara con un fondo de \$300 dólares.
- ✓ Se prohíbe a los responsables efectuar auto préstamo de dinero, de los fondos de caja chica.
- ✓ Los servicios o bienes cancelados atreves del fondo de caja chica, deben ser en cuantías menores no mayores a \$50 dólares, sin embargo en caso excepcionales se podrán autorizar pagos mayores a este monto.
- ✓ Los anticipos de caja menor se deben legalizar a mas tardar el dia hábil siguiente. Cuando no sea posible obtener la factura de soporte, el gasto debe respaldarse con un recibo provisional de caja menor.
- ✓ Una vez legalizado el fondo de caja chica, los recibos provisionales no deben de ser destruidos, si no anulados y archivados con la legalización respectiva.

- ✓ Todo desembolso por caja chica deberá estar amparado por facturas o vales de caja los cuales deben presentar numeración correlativas y ser autorizadas por el jefe de áreas que lo solicita (Anexo 3-1), a excepción de los gastos que no puedan ser documentados con tiquetes o facturas (transporte y o compras menores) se presentan únicamente el recibo con un detalle del concepto firmado por su jefe inmediato.
- ✓ En caso de anulación de un vale este deberá ser colocado con los demás para guardar el orden numérico.
- ✓ Todas las facturas que soportan los gastos de caja deben de estar a nombre de la empresa y deben cumplir con los requisitos mínimos legales.
- ✓ Todas las cuentas bancarias deben estar a nombre de la empresa y los funcionarios que firman los cheques deben de estar autorizados por la administración.
- ✓ En caso de faltantes en cortes y arqueos de caja, estos serán cargados a una cuenta por cobrar a nombre del cajero.
- ✓ Todo pago que se efectuó se hará a través de un cheque comprobante y será válido si presenta las firmas mancomunadas.
- ✓ Cuando por cualquier motivo se anule un cheque debe ser sellado por cualquiera de los firmantes autorizados, se le cortara el número de cheque y será pagado en el vauchers correspondiente. El cheque anulado será enviado a contabilidad para que se controle la correlatividad de los cheques emitidos

- ✓ Mensualmente se efectuaran conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes y de ahorro utilizando el formato respectivo (Anexo 2).

Cajero

- ✓ Recibir del jefe de sucursal el fondo de trabajo que deberá ser contado en el momento de recibirlo.
- ✓ Se emitirá un recibo de ingreso a caja (el original contabilidad, duplicado cliente, triplicado sucursal) (Anexo 5)

Responsable de Caja chica

- ✓ Verificar el saldo de caja chica al inicio de la jornada
- ✓ Al momento de recibir un vale verificar las firmas, cantidad y gasto para el que se destina
- ✓ Dar al portador del vale la cantidad estipulada y guardar el vale
- ✓ Hacer pequeñas compras verificando que la factura este a nombre de la empresa, fecha, descripción de los productos, sumatorias impuesto correcto en caso de crédito fiscal
- ✓ Solicitar, liquidar el restablecimiento del fondo de caja chica cuando se haya invertido el 70% de este entregado la documentación recibida y previo arqueo del mismo por parte del jefe inmediato (Anexo 6).

Contador General

- ✓ Recibir documentación para el restablecimiento de caja
- ✓ Autorizar y tramitar cheque para fondo de caja
- ✓ Realizar arquezos diarios o sorpresivos a los cajeros para el recuento o verificaciomm del efectivo que posee la empresa(Anexo 4)
- ✓ Conciliar los saldos del banco y contabilidad y registrar las diferencias

Jefe de Sucursal

- ✓ Entregar fondos a cajero
- ✓ Remesar el dinero recaudado del día anterior
- ✓ Recibir fondos recaudados durante el día
- ✓ Resguardar en un lugar seguro

Equipo de Transporte

- ✓ La adquisición de equipo de transporte nuevo en la empresa será el que reúna las condiciones que se acoplen a las actividades para las cuales será asignado.
- ✓ Cuando se dé una compra de automóvil nuevo el comprobante deberá estar a nombre de la entidad económica, y deberá reunir los requisitos fiscales inclusive el IVA expreso y por separado.
- ✓ En la adquisición de vehículos usados, si el vendedor es persona jurídica con actividad empresarial deberá expedir factura que reúna requisitos fiscales, en ningún caso será válido el endoso de loa factura original. Inmediatamente se deberá realizar el cambio de propietario en el departamento de tránsito de la localidad.

En caso de que el vendedor sea persona natural o física sin actividad empresarial se deberá endosar la factura original a nombre de la institución que este comprando el los vehículos así como el cambio de propietario con el pago de los impuestos respectivos ante el departamento de tránsito de la localidad.

Área de Producción

- ✓ Al elaborar un producto deberá utilizar las medidas de higiene necesarias.
- ✓ Todo empleado que elabore el producto deberá tener redcilla en el cabello.
- ✓ Los materiales a utilizar deberán estar en perfecto estado.
- ✓ Las bandejas deben quedar limpias y en perfecto estado.
- ✓ Los batidores deben quedar en su respectivo lugar.
- ✓ Los hornos deberán estar precalentados para el pan.
- ✓ Al no utilizar más el horno apagarlo y desconectarlo.
- ✓ El material que sobre de las mezclas serán almacenados en la vitrina o refrigeradora.
- ✓ La maquinaria y equipo deberán quedar en óptimas condiciones y debidamente higiénicos de no ser así avisar al administrador para que solucione el problema.

Inventario

- ✓ El control de las mercaderías y productos que se manejan en bodegas deberán controlarse por medio de una tarjeta de inventario la cual debe contener el tipo de producto, proveedor cantidad máxima y mínima, marca modelo, serie capacidad entre otros.(Anexo 12)
- ✓ Las funciones del encargado de recepción de mercadería, deben de estar separadas de las relativas a: contabilidad y compras.
- ✓ Al ingresar mercadería para la venta inmediatamente se procederá a darle entrada recepción de bodega en los inventarios usando como documento fuente las facturas y el comprobante de crédito fiscal que ampara dicha compra (Anexo 7)
- ✓ Toda mercadería que ingrese a la bodega deberá soportarse con las facturas, reportes de entrada (Anexo 21)
- ✓ El ingreso de mercadería a la bodega será revisada y esta debe encontrarse en buen estado, de lo contrario no será recibida
- ✓ Las devoluciones hechas por los clientes procederán solamente cuando los productos devueltos se pueda comprobar que estaban dañadas o incompletos antes de ser vendidos
- ✓ Cuando se realicen salidas de inventario o producto se disminuirán automáticamente, llenando para ello una requisición (Anexo13)

Bodeguero

- ✓ Recibir mercadería y productos
- ✓ Verificar la mercadería recibida con las facturas, cerciorándose que estén en buenas condiciones (Anexo 21)
- ✓ Llenar hoja de formulario de recepción de la mercadería recibida (Anexo 13)
- ✓ Ordenar la mercadería en el área correspondiente
- ✓ Entregar mercadería revisando que la requisición este firmada por los encargados (Anexo 10)
- ✓ Descargar de las tarjetas de inventario la mercadería entregada (Anexo 12)

Compras

- ✓ Hacer contactos con los proveedores y recibir por lo menos tres cotizaciones con excepción de aquellos casos en que exista un solo proveedor no menos de tres la selección de proveedores se hará en base a lo siguiente:

- Calidad de los productos que ofrece
- Precio de los productos
- Condiciones de pago que ofrecen.

(Anexo 29)

- ✓ Las compras de contado se dará solo cuando el su ministrante no ofrezca ningún plazo de pago

- ✓ Para efectuar compras a personas que no son contribuyentes IVA. La empresa solicitara que se le extienda un documento que ampare dicha transacción el cual debe cumplir con los requisitos que establece el artículo 119 del código tributario
- ✓ Para realizar una compra a un proveedor nuevo se realizara un estudio previo
- ✓ Solicitar garantías a los proveedores.
- ✓ El responsable de bodega junto al jefe de compras o auxiliar de compras recibirá la mercadería verificando las condiciones pactadas en la compra, acompañando a este duplicado de la factura original y triplicado del comprobante de crédito fiscal que servirá de base para el registro contable de la entrada al inventario y provisión del adeudo o pasivo a favor del proveedor
- ✓ El bodeguero llena hoja de ingresos a bodega(Anexo 7)
- ✓ El bodeguero registra la mercadería en las tarjetas de inventarios.

Área de Ventas

- ✓ Entregar factura o en sustitución de estas tiquetes (Anexo 20)
- ✓ Entregar comprobante de crédito fiscal a contribuyentes de IVA(Anexo 22)
- ✓ Por compras mayores a \$50 dólares otorgar descuentos especiales
- ✓ En temporadas alta se enviaran anuncios televisivos o radiales de las promociones que se realicen
- ✓ En caso de mercadería averiada que no afecte significativamente el fin para que ha sido creado se harán descuentos especiales

MANUAL

DEANÁLISIS DE

DESCRIPCIÓN

DE

PUESTOS

INTRODUCCION

En la presente aplicación del manual de análisis y descripción de puesto de la empresa panadería Ana Vilma, ubicada en san francisco Gotera.

Damos a conocer cada uno de los puestos de la empresa con sus respectivas funciones y todos los requisitos a cumplir para cada puesto, dirigidos para el administrador de la empresa.

OBJETIVOS

Dar a conocer sus derechos deberes de cada miembro de la empresa, para una mejor organización de cada puesto.

IMPORTANCIA

La aplicación del manual de análisis y descripción de puesto es de muchísima importancia para la empresa, ya que por medio de este manual se tiene una visión más amplia para que el administrador de órdenes de una mejor manera a los demás miembros de la empresa.

Además por la existencia del manual de análisis y descripción de puesto, en esta empresa no se da la repetición de funciones de cada puesto.

Aplicación del manual de análisis y descripción de puestos en la empresa

Panadería Pastelería y panadería Ana Vilma.

El presente documento da a conocer a todo el personal, el desarrollo de todas las actividades con el fin de que todas conozcan su dependencia jerárquica y responsabilidad en su puesto de trabajo. Para facilitar lo anterior en su redacción se ha tratado de emplear lenguaje sencillo y claro de tal forma que cuando se haga uso de él, se interprete sin ninguna dificultad.

IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Gerente

Ubicación: Gerencia

RELACION DE AUTORIDAD.

Depende de: Nadie

Puesto bajo su mando: Empleados

Atención al cliente I

Atención al cliente II

Fabricantes del producto I

Fabricantes del producto II

Empacador del producto I

Empacador del producto II

Motorista I

Motorista II

RELACION DE TRABAJO

Dentro de la unidad: con el personal para la asignatura y supervisión de actividades de trabajo.

Con otra unidad: con los de atención al cliente para saber cómo están llevando a cabo sus operaciones y con todas las demás unidades para darle una orientación sobre el trabajo a realizar.

FUNCION GENERAL.

Planear organizar dirigir y controlar los recursos financieros, materiales y humanos de la empresa, en base a objetivos a la eficiencia y eficacia de los recursos de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS.

Verificar el desempeño de la empresa.

Mantener una comunicación mutua.

Coordinar todas las actividades adecuadamente.

Participación integral.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educacionales: conocimiento en el área administrativa.

Personales:

Edad: 25 y 30 años

Sexo: masculino o femenino

Responsabilidad y alto espíritu de colaboración para trabajar en equipo

Honradez notable

CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente de trabajo: la oficina esta iluminada, ventilada, sin ruidos y excelente higiene.

Tipo de trabajo: requiere de esfuerzo mental en la realización de actividades y la mayor parte de las funciones las desarrolla en la oficina.

IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Atención al cliente I

Ubicación:

RELACION DE AUTORIDAD.

Depende de: Gerente de la empresa

Puesto bajo su mando: Ninguno

RELACION DE TRABAJO

Dentro de la unidad: para coordinar bien las actividades.

Con otra unidad: con el gerente para recibir las ordenes y lineamientos con todos los demás puestos.

FUNCION GENERAL.

Atender reclamos por algún producto, llevar inventario.

FUNCIONES ESPECÍFICAS.

Llevar un control de inventario cada mes.

Atender teléfono.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educacionales: bachiller, opción contador.

Personales:

Edad: entre 20 y 35 años

Sexo: masculino o femenino

Responsabilidad y alto espíritu de colaboración para trabajar en equipo

Honradez notable

CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente de trabajo: ventilador y excelente higiene.

Tipo de trabajo: requiere de esfuerzo mental.

IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Atención al cliente II

Ubicación:

RELACION DE AUTORIDAD.

Depende de: Gerente de la empresa

Puesto bajo su mando: Ninguno

RELACION DE TRABAJO

Dentro de la unidad: para coordinar bien las actividades.

Con otra unidad: con el gerente para recibir las órdenes y lineamientos con todos los demás puestos.

FUNCION GENERAL.

Atender reclamos por algún producto, llevar inventario.

FUNCIONES ESPECÍFICAS.

Llevar un control de inventario cada mes.

Atender teléfono.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educacionales: bachiller, opción contador.

Personales:

Edad: entre 20 y 35 años

Sexo: masculino o femenino

Responsabilidad y alto espíritu de colaboración para trabajar en equipo

Honradez notable

CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente de trabajo: ventilador y excelente higiene.

Tipo de trabajo: requiere de esfuerzo mental

IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Fabricante del producto I

Ubicación:

RELACION DE AUTORIDAD.

Depende de: Gerente de la empresa

Puesto bajo su mando: Ninguno

RELACION DE TRABAJO

Dentro de la unidad: con los compañeros de la unidad para coordinar bien las actividades y elaborar un excelente producto.

Con otra unidad: con el gerente para recibir las órdenes y lineamientos con todos los demás puestos para darle cualquier información.

FUNCION GENERAL.

Elaborar un producto de alta calidad para la imagen de la empresa.

Realizar todos los pasos necesarios y adecuados para la elaboración del producto.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educacionales: básica, conocimientos del procedimiento para la realización de actividades.

Personales:

Edad: entre 20 y 35 años

Sexo: masculino o femenino

Responsabilidad y alto espíritu de colaboración para trabajar en equipo

Honradez notable

CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente de trabajo: iluminación cuenta con equipos modernos para poder realizar las actividades y excelente higiene.

Tipo de trabajo: requiere de esfuerzo físico.

IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Fabricante del producto II

Ubicación:

RELACION DE AUTORIDAD.

Depende de: Gerente de la empresa

Puesto bajo su mando: Ninguno

RELACION DE TRABAJO

Dentro de la unidad: con los compañeros de la unidad para coordinar bien las actividades y elaborar un excelente producto.

Con otra unidad: con el gerente para recibir las ordenes y lineamientos con todos los demás puestos para darle cualquier información.

FUNCION GENERAL.

Elaborar un producto de alta calidad para la imagen de la empresa.

Realizar todos los pasos necesarios y adecuados para la elaboración del producto.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educacionales: básica, conocimientos del procedimiento para la realización de actividades.

Personales:

Edad: entre 20 y 35 años

Sexo: masculino o femenino

Responsabilidad y alto espíritu de colaboración para trabajar en equipo

Honradez notable

CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente de trabajo: iluminación cuenta con equipos modernos para poder realizar las actividades y excelente higiene.

Tipo de trabajo: requiere de esfuerzo físico

IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Empacador del producto II

Ubicación:

RELACION DE AUTORIDAD.

Depende de: Gerente de la empresa

Puesto bajo su mando: Ninguno

RELACION DE TRABAJO

Dentro de la unidad: con los compañeros de la unidad para coordinar bien las actividades y elaborar un excelente producto.

Con otra unidad: con el gerente para recibir las órdenes y lineamientos con todos los demás puestos para darle cualquier información.

FUNCION GENERAL.

Empacar el producto que ha sido elaborado por los demás compañeros de trabajo.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educacionales: Saber leer y escribir

Personales:

Edad: entre 20 y 35 años

Sexo: masculino o femenino

Responsabilidad y alto espíritu de colaboración para trabajar en equipo

Honradez notable

CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente de trabajo: iluminación cuenta con equipos modernos para poder realizar las actividades y excelente higiene.

Tipo de trabajo: requiere de esfuerzo físico.

IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Empacador del producto I

Ubicación: área de producción

RELACION DE AUTORIDAD.

Depende de: Gerente de la empresa

Puesto bajo su mando: Ninguno

RELACION DE TRABAJO

Dentro de la unidad: con los compañeros de la unidad para coordinar bien las actividades y elaborar un excelente producto.

Con otra unidad: con el gerente para recibir las ordenes y lineamientos con todos los demás puestos para darle cualquier información.

FUNCION GENERAL.

Empacar el producto que ha sido elaborado por los demás compañeros de trabajo.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educacionales: Saber leer y escribir

Personales:

Edad: entre 20 y 35 años

Sexo: masculino o femenino

Responsabilidad y alto espíritu de colaboración para trabajar en equipo

Honradez notable

CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente de trabajo: iluminación cuenta con equipos modernos para poder realizar las actividades y excelente higiene.

Tipo de trabajo: requiere de esfuerzo físico.

IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Motorista I

Ubicación:

RELACION DE AUTORIDAD.

Depende de: Gerente de la empresa

Puesto bajo su mando: Ninguno

RELACION DE TRABAJO

Dentro de la unidad: con los compañeros de la unidad para coordinar bien las actividades y elaborar un excelente producto.

Con otra unidad: con el gerente para recibir las órdenes y lineamientos con todos los demás puestos para darle cualquier información.

FUNCION GENERAL.

Atender al público en general en las ventas de productos a domicilios.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Revisar el nivel de aceite al motor.

Revisar la cantidad de agua del radiador.

Inspección visuales líquidos, frenos y clutch.

Revisar la cantidad de combustible.

Revisar estado de llantas de repuestos, mica y ruedas.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educacionales: Licencia de conducir

Personales:

Edad: entre 20 y 35 años

Sexo: masculino

Responsabilidad y alto espíritu de colaboración para trabajar en equipo

Honradez notable

CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente de trabajo: Es de campo expuesto al sol, lluvia, etc.

Tipo de trabajo: requiere de esfuerzo físico

IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Motorista II

Ubicación:

RELACION DE AUTORIDAD.

Depende de: Gerente de la empresa

Puesto bajo su mando: Ninguno

RELACION DE TRABAJO

Dentro de la unidad: con los compañeros de la unidad para coordinar bien las actividades y elaborar un excelente producto.

Con otra unidad: con el gerente para recibir las órdenes y lineamientos con todos los demás puestos para darle cualquier información.

FUNCION GENERAL.

Atender al público en general en las ventas de productos a domicilios.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Revisar el nivel de aceite al motor.

Revisar la cantidad de agua del radiador.

Inspección visuales líquidos, frenos y clutch.

Revisar la cantidad de combustible.

Revisar estado de llantas de repuestos, mica y ruedas.

REQUISITOS DEL PUESTO

Educacionales: Licencia de conducir

Personales:

Edad: entre 20 y 35 años

Sexo: masculino

Responsabilidad y alto espíritu de colaboración para trabajar en equipo

Honradez notable

CONDICIONES AMBIENTALES

Ambiente de trabajo: Es de campo expuesto al sol, lluvia, etc.

Tipo de trabajo: requiere de esfuerzo físico.

MANUAL

DE

PROCEDIMIENTOS

DEFINICIÓN:

Es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

IMPORTANCIA

- Auxiliar en la inducción del puesto y adiestramiento y capacitación del personal a que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades

- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Departamento: Gerencia

Nombre del puesto: Gerente general

Nombre del procedimiento: Planear y controlar las actividades.

Objetivos: Guiar a la empresa al éxito

Políticas:

- Cumplir con el horario de trabajo(Anexo 15)
- Mantener una comunicación eficaz
- Manejar recursos financieros tecnológicos y humanos
- Tener buen vocabulario
- Equidad en el trato a los empleados

Normas:

- Honestidad en cuanto al manejo de la empresa
- Respetar al personal de la empresa
- Buen aseo en el vestuario
- Hacer el trabajo con gusto y entusiasmo
- No mostrar antipatía hacia los empleados

Unidades que intervienen:

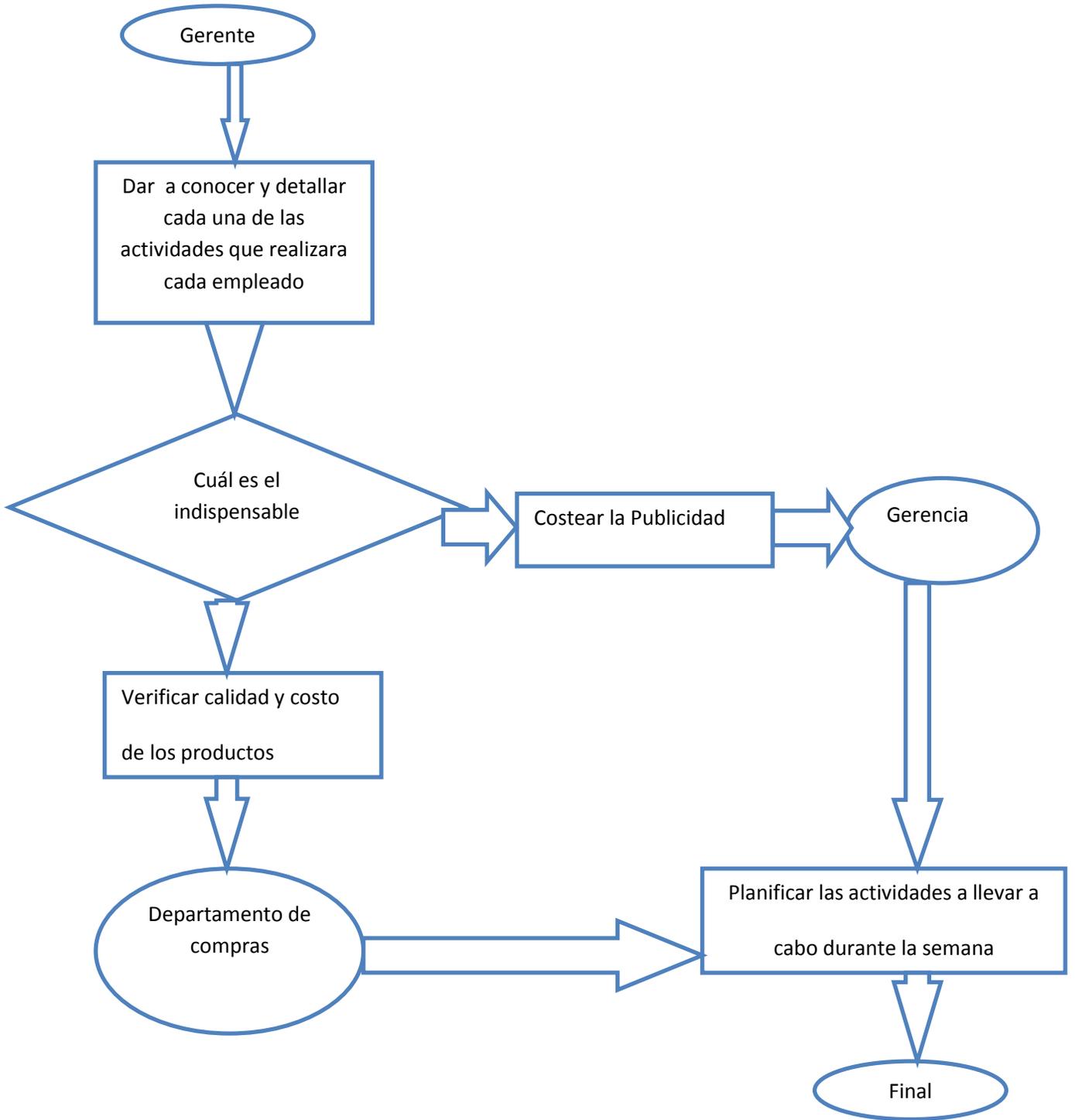
Administrador, supervisor de venta, supervisor de producción.

Responsable	N° de pasos	Actividades
Gerente	1	Planificar las actividades a llevar a cabo durante la semana
	2	Dar a conocer y detallar cada una de las actividades que realizara cada empleado
	3	Verificar y participar en el desarrollo de las actividades
	4	Verificar calidad y costo de los productos
	5	Costear la publicidad

Diagrama de Análisis

Descripción	Símbolos				
	Operación	Transferencia	Demora	Inspección	Archivo
	○	⇒	D	▭	▽
Planificar las actividades a llevar a cabo durante la semana					●
Dar a conocer y detallar cada una de las actividades que realizara cada empleado	●				
Verificar y participar en el desarrollo de las actividades				●	
Verificar calidad y costo de los productos				●	
Costear la publicidad					●

Diagrama de flujo



Departamento: Administración

Nombre del puesto: Administrador

Nombre del procedimiento: Administrador de recursos financieros

Objetivo: verificar las entradas y salidas de dinero así como elaboración de presupuesto

Políticas

- Cumplir con el horario de trabajo
- Mantener una comunicación eficaz
- Manejar las técnicas administrativas eficientemente
- Equidad en el trato con los empleados, clientes y proveedores
- Tener buen vocabulario

Normas

- Honestidad en la elaboración de recursos financieros
- Respetar al personal de la empresa
- Buen aseo en el vestuario
- Hacer el trabajo con justo y entusiasmo
- No mostrar antipatía hacia empleados clientes y proveedores

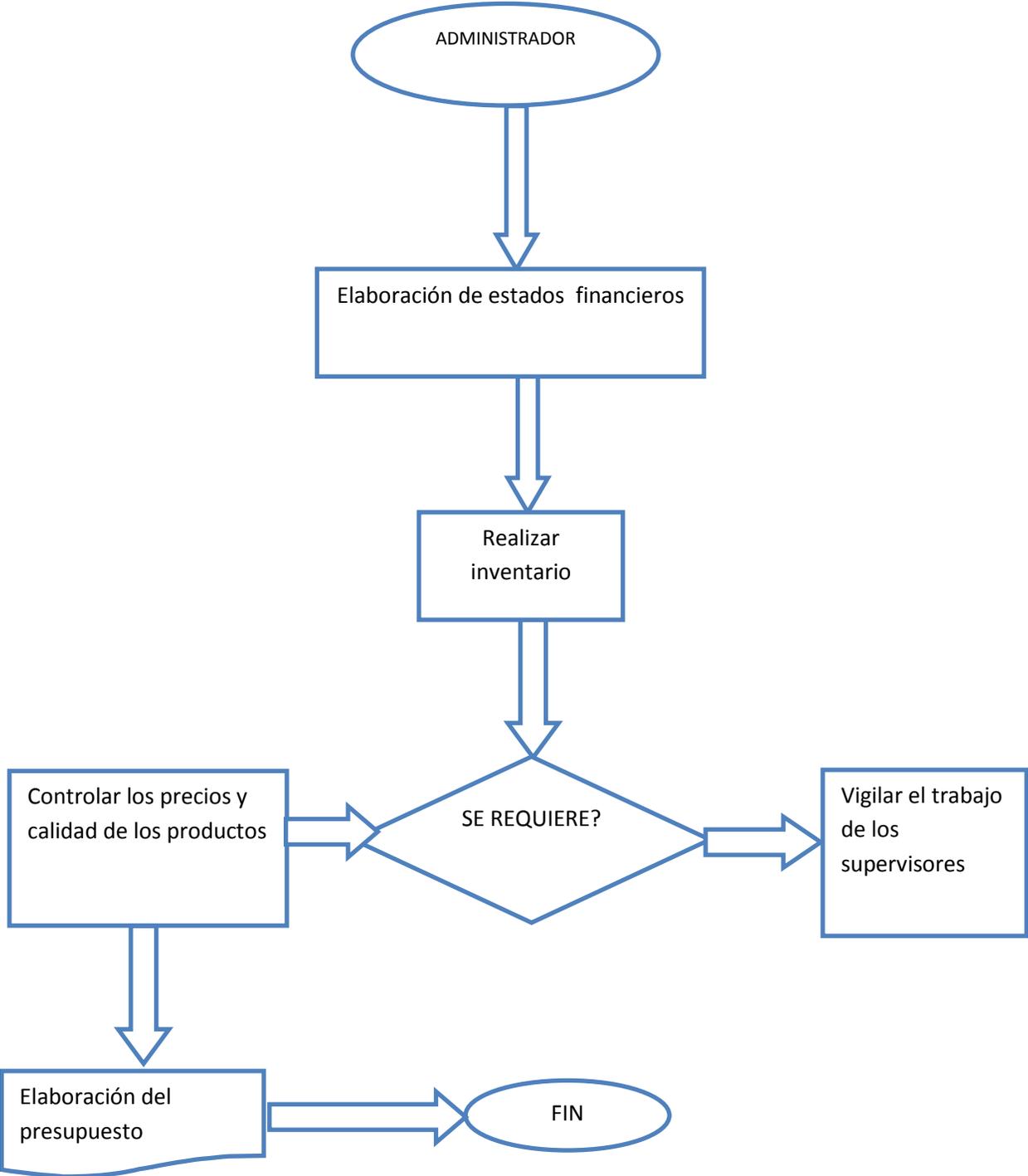
Unidades que intervienen: Gerente, supervisor de venta, supervisor de producción

Responsable	N° de pasos	Actividades
Administrador	1	Elaboración del presupuesto
	2	Vigilar el trabajo de los supervisores
	3	Realizar inventario
	4	Elaboración de estados financieros
	5	Controlar los precios y calidad de los productos

Diagrama de análisis de procesos

Descripción	Símbolos				
	Operación	Transferencia	Demora	Inspección	Archivo
	○	⇒	D	▭	▽
Elaboración del presupuesto	●				
Vigilar el trabajo de los supervisores				●	
Realizar inventario					●
Elaboración de estados financieros					●
Controlar los precios y calidad de los productos				●	

Diagrama de flujo



Departamento: Ventas

Nombre del puesto: supervisor de ventas

Nombre del procedimiento: Inspección del área de ventas

Objetivo: Vigilar el cumplimiento de las metas propuestas por el área de ventas

Políticas:

- Cumplir con el horario de trabajo
- Mantener una comunicación eficaz
- Manejar las técnicas administrativas eficientemente
- Equidad en el trato con los empleados, clientes y proveedores
- Tener buen vocabulario

Normas:

- Aceptar las ordenes impuestas
- Respetar al personal de la empresa
- Buen aseo en su vestuario
- Hacer el trabajo con gusto y entusiasmo
- No mostrar antipatía hacia clientes y proveedores

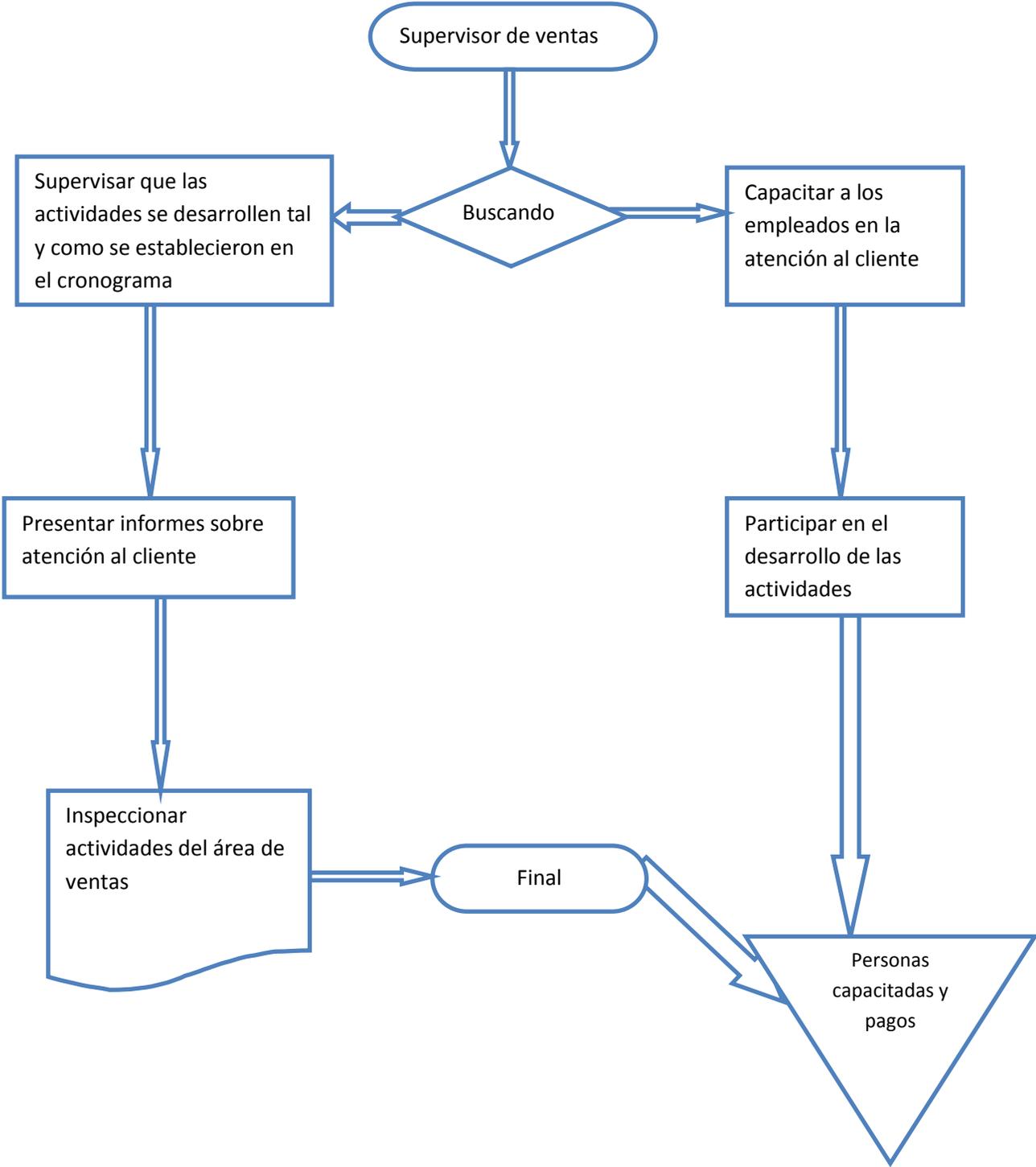
Unidades que intervienen: Gerente, administrador y área de ventas

Responsable	N° de pasos	Actividades
Supervisor de ventas	1	Inspeccionar actividades del área de ventas
	2	Presentar informes sobre atención al cliente
	3	Supervisar que las actividades se desarrollen tal y como se establecieron
	4	Capacitar a los empleados en la atención al cliente
	5	participar en el desarrollo de las actividades

Diagrama de análisis de procesos

Descripción	Símbolos				
	Operación	Transferencia	Demora	Inspección	Archivo
	○	⇒	D	▭	▽
Inspeccionar actividades del área de ventas				●	
Presentar informes sobre atención al cliente			●		
Supervisar que las actividades se desarrollen tal y como se establecieron				●	
Capacitar a los empleados en la atención al cliente	●				
participar en el desarrollo de las actividades	●				

Diagrama de flujo



Departamento: Área de producción

Nombre del puesto: supervisor de producción

Nombre del procedimiento: Inspeccionar el área de producción

Objetivo: Vigilar el cumplimiento de las metas propuestas por el área de ventas

Políticas:

- Cumplir con el horario de trabajo
- Mantener una comunicación eficaz
- Manejar las técnicas administrativas eficientemente
- Equidad en el trato con los empleados, clientes y proveedores
- Tener buen vocabulario

Normas:

- Aceptar las órdenes impuestas
- Respetar al personal de la empresa
- Buen aseo en su vestuario
- Hacer el trabajo con gusto y entusiasmo
- No mostrar antipatía hacia empleados clientes y proveedores

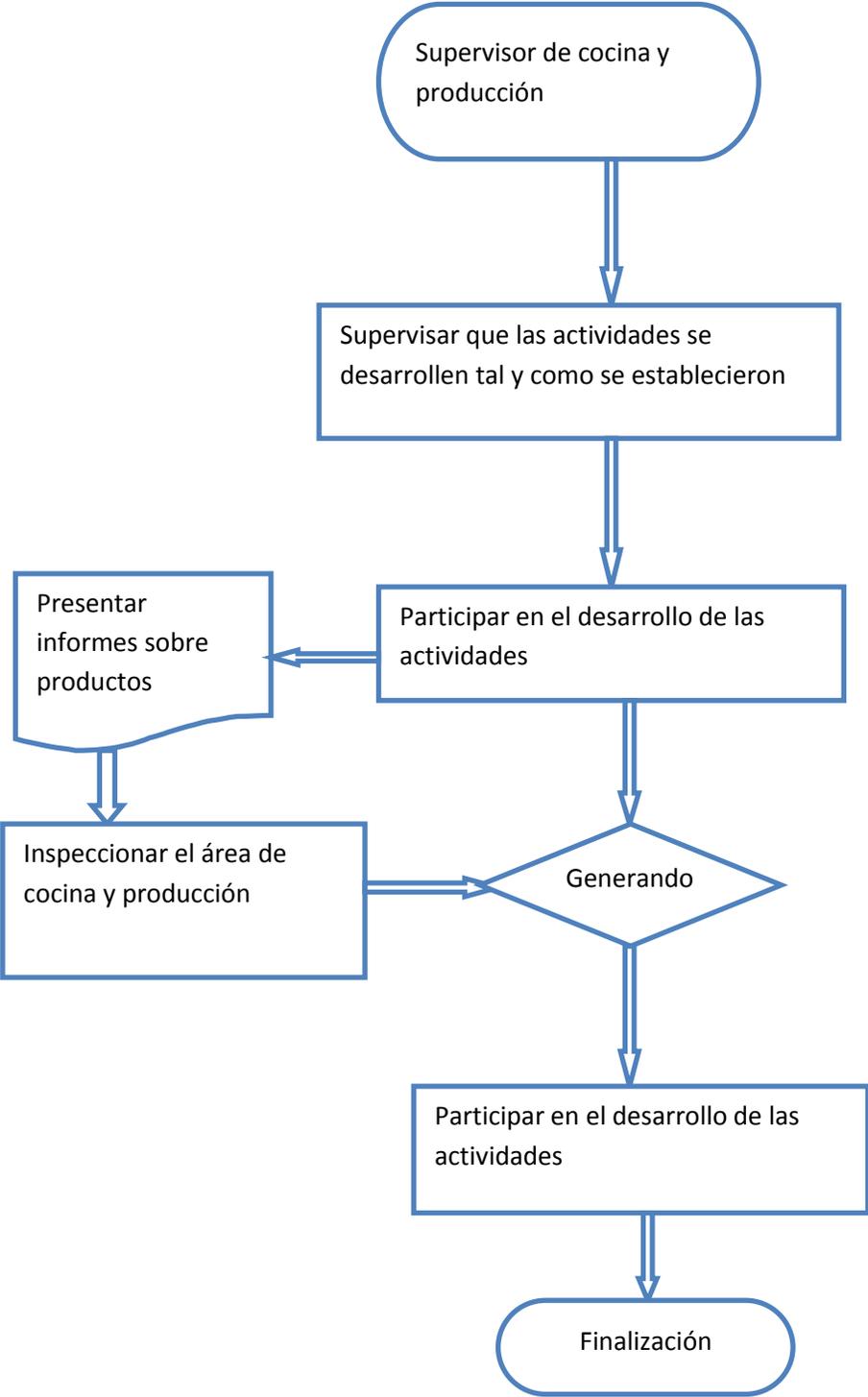
Unidades que intervienen: Gerente, administrador de área de cocina y producción

Responsable	N° de pasos	Actividades
Supervisor de cocina y producción	1	Inspeccionar el área de cocina y producción
	2	Presentar informes sobre productos
	3	Supervisar que las actividades se desarrollen tal y como se establecieron
	4	Capacitar a los empleados
	5	participar en el desarrollo de las actividades

Diagrama de análisis de procesos

Descripción	Símbolos				
	Operación	Transferencia	Demora	Inspección	Archivo
	○	⇒	D	▭	▽
Inspeccionar el área de cocina y producción				●	
Presentar informes sobre productos		●			
Supervisar que las actividades se desarrollen tal y como se establecieron				●	
Capacitar a los empleados	●				
participar en el desarrollo de las actividades			●		

Diagrama de flujo



Departamento: Área de Ventas

Nombre del puesto: Despachadora

Nombre del procedimiento: Atención al cliente

Objetivo: Brindar una buena diferencia a los clientes

Políticas:

- Cumplir con el horario de trabajo
- Mantener una comunicación eficaz
- Manejar las técnicas administrativas eficientemente
- Equidad en el trato con los empleados, clientes y proveedores
- Tener buen vocabulario

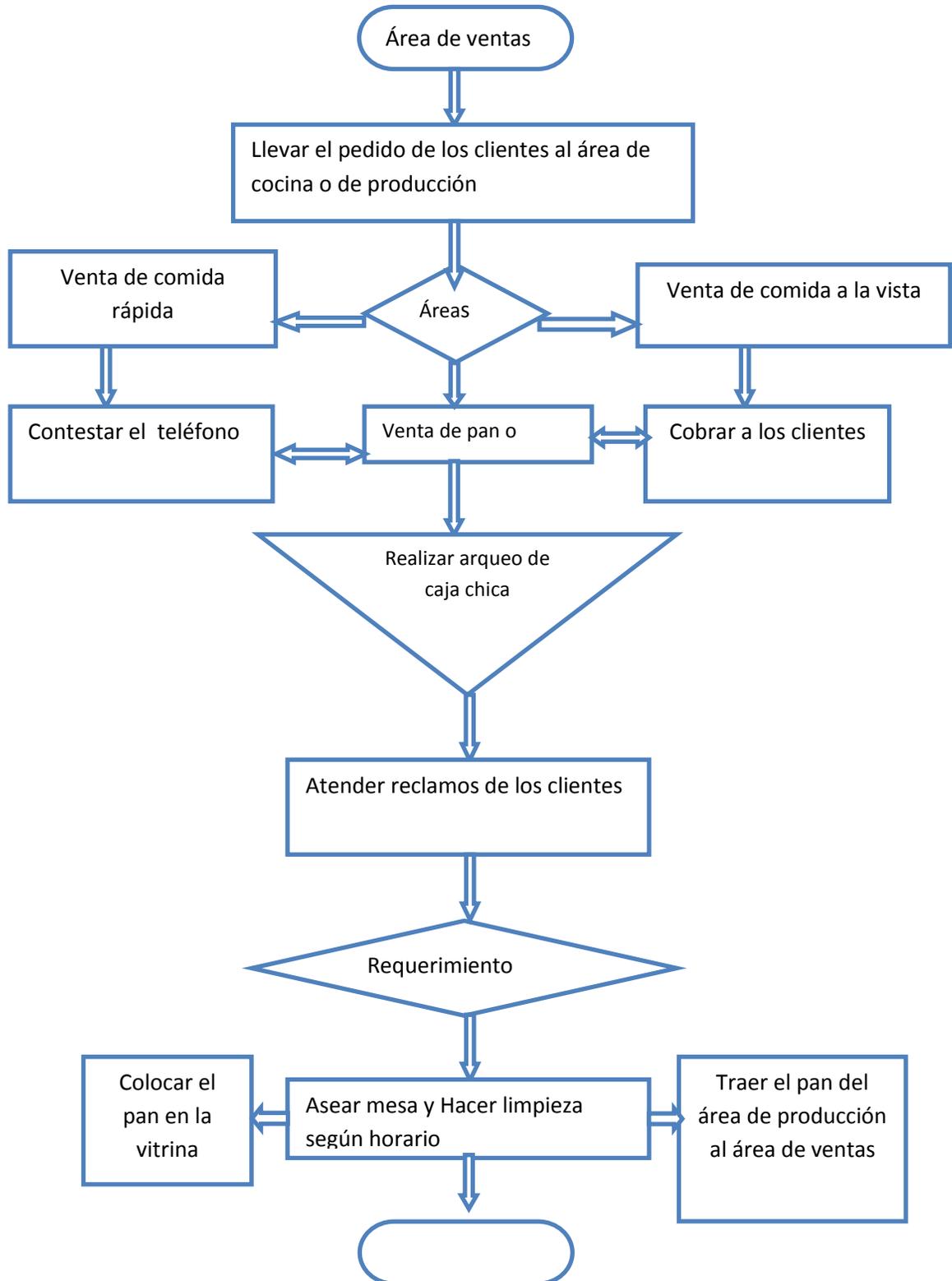
Normas:

- Aceptar las órdenes impuestas
- Respetar al personal de la empresa
- Buen aseo en su vestuario
- Hacer el trabajo con gusto y entusiasmo
- No mostrar antipatía hacia empleados clientes y proveedores

Responsable	N° de pasos	Actividades
Cajera	1	Contestar el teléfono
	2	Llevar el pedido de los clientes al área de cocina o de producción
	3	Cobrar a los clientes
Despachadora	4	Realizar arqueo de caja chica
	5	Atender reclamos de los clientes
	6	Hacer limpieza
	7	Venta de pasteles
Despachadora II	8	Colocar el pan en la vitrina
	9	Venta de pan especial
Despachadora III	10	Venta de pan dulce
Despachadora IV	11	Traer el pan del área de producción al área de ventas
	12	Venta de comida a la vista
Despachadora V	13	Asear la mesa
	14	Venta de comida rápida
Todas	15	Hacer limpieza según horario

Descripción	Símbolos				
	Operación	Transferencia	Demora	Inspección	Archivo
					
Contestar el teléfono					
Llevar el pedido de los clientes al área de cocina o de producción					
Cobrar a los clientes					
Realizar arqueo de caja chica					
Atender reclamos de los clientes					
Hacer limpieza					
Venta de pasteles					
Colocar el pan en la vitrina					
Venta de pan especial					
Venta de pan dulce					
Traer el pan del área de producción al área de ventas					
Venta de comida a la vista					
Asear la mesa					
Venta de comida rápida					
Hacer limpieza según horario					

Diagrama de flujo



Departamento: Área de Producción

Nombre del puesto: Cocinera

Nombre del procedimiento: Elaboración de comida a la vista y rápida

Objetivo: preparar y servir comida de calidad para el deleite del cliente

Políticas:

- Cumplir con el horario de trabajo
- Mantener una comunicación eficaz
- Manejar las técnicas administrativas eficientemente
- Equidad en el trato con los empleados, clientes y proveedores
- Tener buen vocabulario

Normas:

- Vestir ropa apropiada para la preparación de alimentos
- Presentarse a la hora indicada
- Preparar higiénicamente los alimentos
- Mantener limpia y orden la cocina
- Aceptar órdenes impuestos por superiores

Unidades que intervienen: Gerente, administrador y área de ventas

Responsable	N° de pasos	Actividades
Cocinera I	1	Elaborar listado de productos
	2	Elaborar listas de comidas a preparar
	3	Preparar tortillas
	4	Preparar arroz
	5	Preparar carne
Cocinera II	6	Preparar hot dog
	7	Preparar hamburguesas
	8	Preparar café
Ambas	9	Mantener aseada la cocina

Diagrama de análisis de procesos

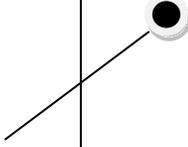
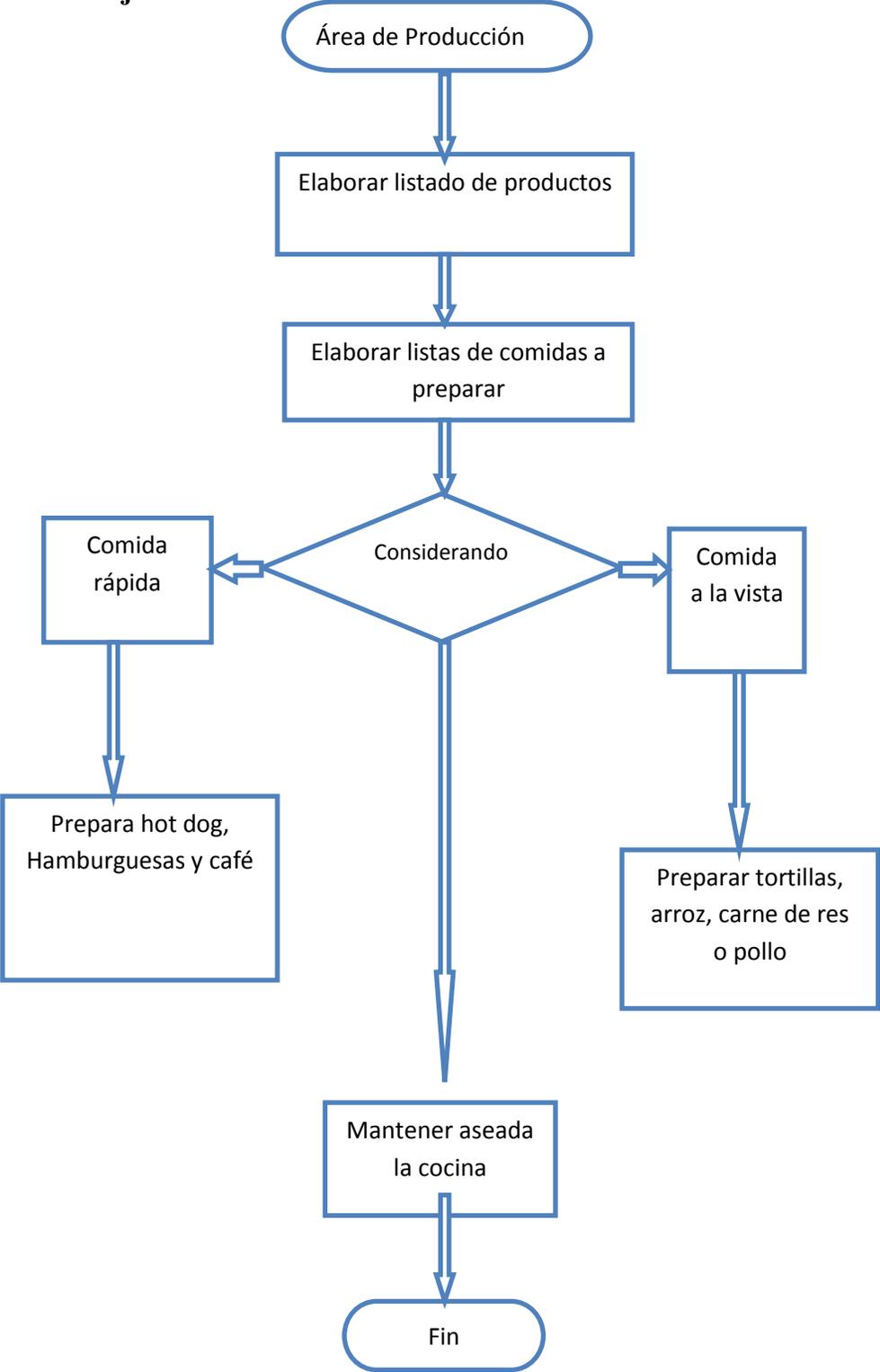
Descripción	Símbolos				
	Operación	Transferencia	Demora	Inspección	Archivo
					
Elaborar listado de productos					
Elaborar listas de comidas a preparar					
Preparar tortillas					
Preparar arroz					
Preparar carne					
Preparar hot dog					
Preparar hamburguesas					
Preparar café					
Mantener aseada la cocina					

Diagrama de flujo



Departamento: Área de Producción

Nombre del puesto: Panaderos

Nombre del procedimiento: Elaboración de pan cremado

(Almendras, margaritas, galletas de maní, de coco, sables, entre otros)

Objetivo: Preparar el pan con buena calidad y sabor irresistible

Políticas:

- Cumplir con el horario de trabajo
- Mantener una comunicación eficaz
- Manejar las técnicas administrativas eficientemente
- Equidad en el trato con los empleados, clientes y proveedores
- Tener buen vocabulario

Normas:

- Aceptar las ordenes impuestas
- Respetar al personal de la empresa
- Buen aseo en su vestuario
- Hacer el trabajo con gusto y entusiasmo
- No mostrar antipatía hacia empleados clientes y proveedores

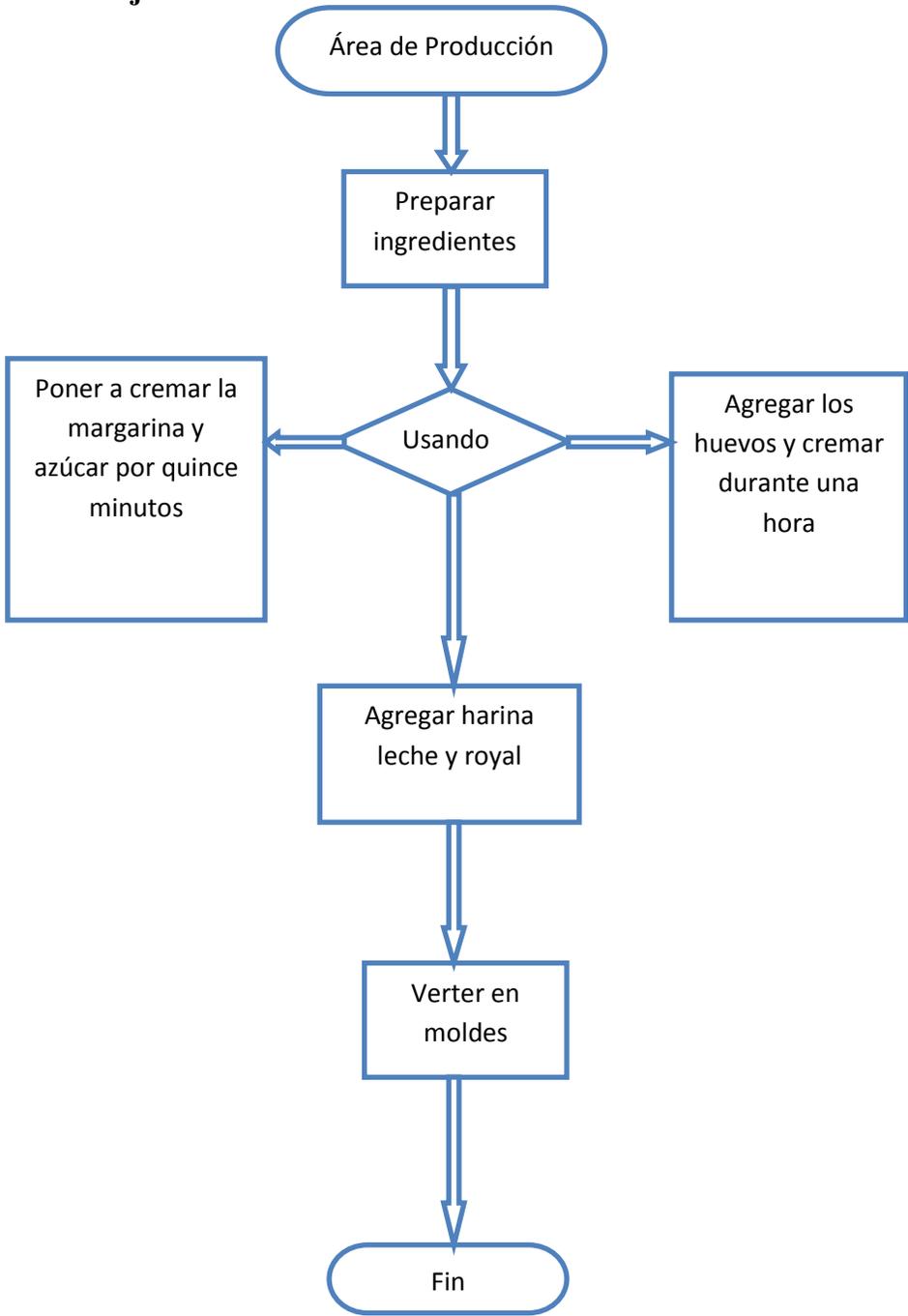
Unidades que intervienen: Gerente, administrador y supervisor de cocina y producción

Responsable	N° de pasos	Actividades
Panadero I	1	Preparar ingredientes
	2	Poner a cremar la margarina y azúcar por quince minutos
	3	Agregar los huevos y cremar durante una hora
	4	Agregar harina leche y royal
	5	Verter en los moldes

Diagrama de análisis de procesos

Descripción	Símbolos				
	Operación	Transferencia	Demora	Inspección	Archivo
	○	⇒	D	▭	▽
Preparar ingredientes				●	
Poner a cremar la margarina y azúcar por quince minutos	●				
Agregar los huevos y cremar durante una hora	●				
Agregar harina leche y royal	●				
Verter en los moldes	●				

Diagrama de flujo



Departamento: Área de producción

Nombre del puesto: Panaderos

Nombre del procedimiento: Elaboración del pan de levadura

Objetivo: Preparar pan con buena calidad y sabor irresistible

Políticas:

- Cumplir con el horario de trabajo
- Mantener una comunicación eficaz
- Manejar las técnicas administrativas eficientemente
- Equidad en el trato con los empleados, clientes y proveedores
- Tener buen vocabulario

Normas:

- Aceptar las ordenes impuestas
- Respetar al personal de la empresa
- Buen aseo en su vestuario
- Hacer el trabajo con gusto y entusiasmo
- No mostrar antipatía hacia empleados clientes y proveedores

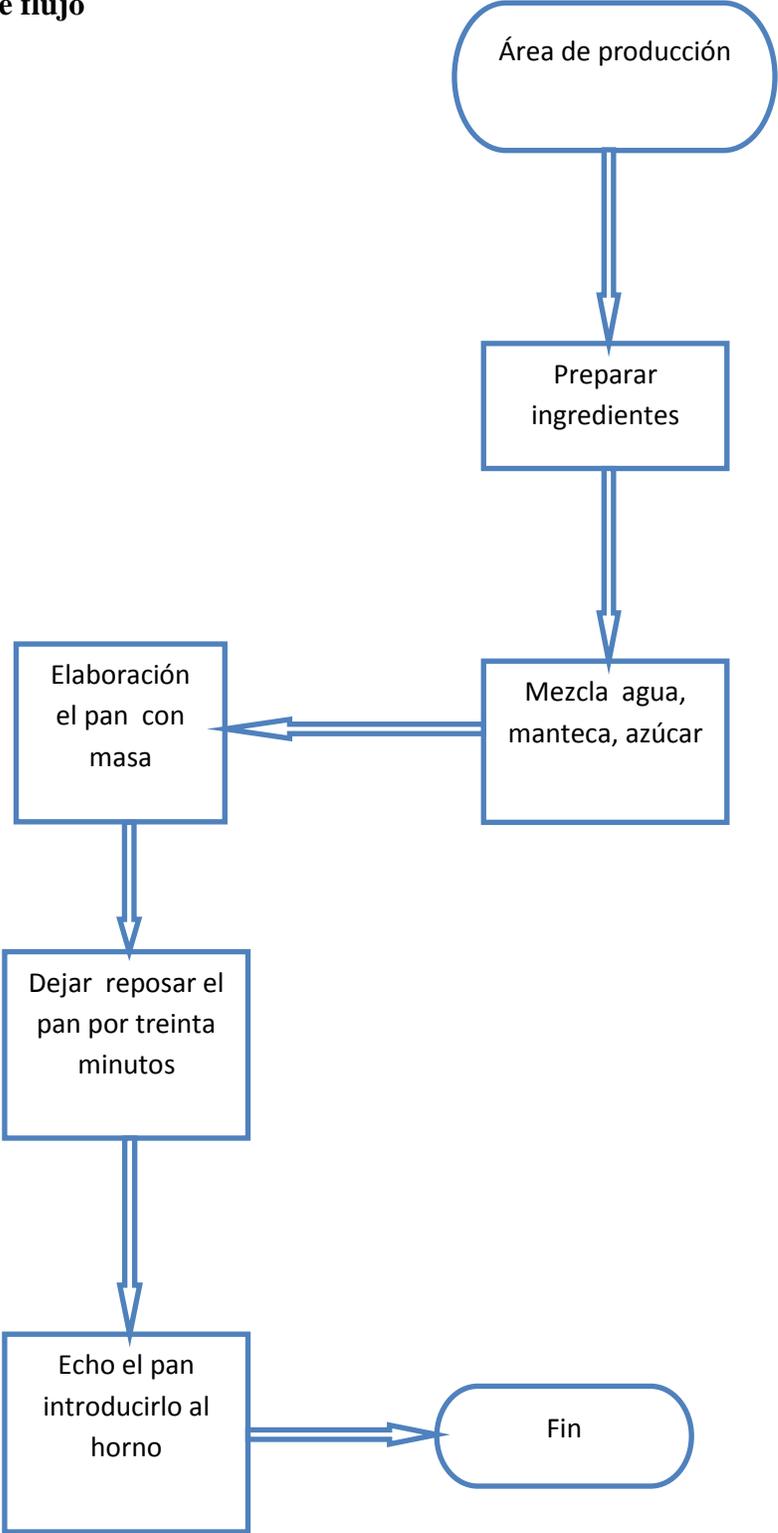
Unidades que intervienen: Gerente, administración y área de ventas

Responsable	N° de pasos	Actividades
Panadero II	1	Preparar ingredientes
	2	Mezclar agua, manteca, azúcar
	3	Elaborar el pan con la masa
	4	Dejar reposar el pan por treinta minutos
	5	Echo el pan introducirlo al horno

Diagrama de análisis de procesos

Descripción	Símbolos				
	Operación	Transferencia	Demora	Inspección	Archivo
	○	⇒	D	▭	▽
Preparar ingredientes				●	
Mezclar agua, manteca, azúcar	●				
Elaborar el pan con la masa	●				
Dejar reposar el pan por treinta minutos			●		
Echo el pan introducirlo al horno	●				

Diagrama de flujo



Departamento: área de producción

Nombre del puesto: Panadero

Nombre del procedimiento: Elaboración del pastel

Objetivo: Preparar los pasteles más atractivos y deliciosos de la zona oriental

Políticas:

- Cumplir con el horario de trabajo
- Mantener una comunicación eficaz
- Manejar las técnicas administrativas eficientemente
- Equidad en el trato con los empleados, clientes y proveedores
- Tener buen vocabulario

Normas:

- Aceptar las ordenes impuestas
- Respetar al personal de la empresa
- Buen aseo en su vestuario
- Hacer el trabajo con gusto y entusiasmo
- No mostrar antipatía hacia empleados clientes y proveedores

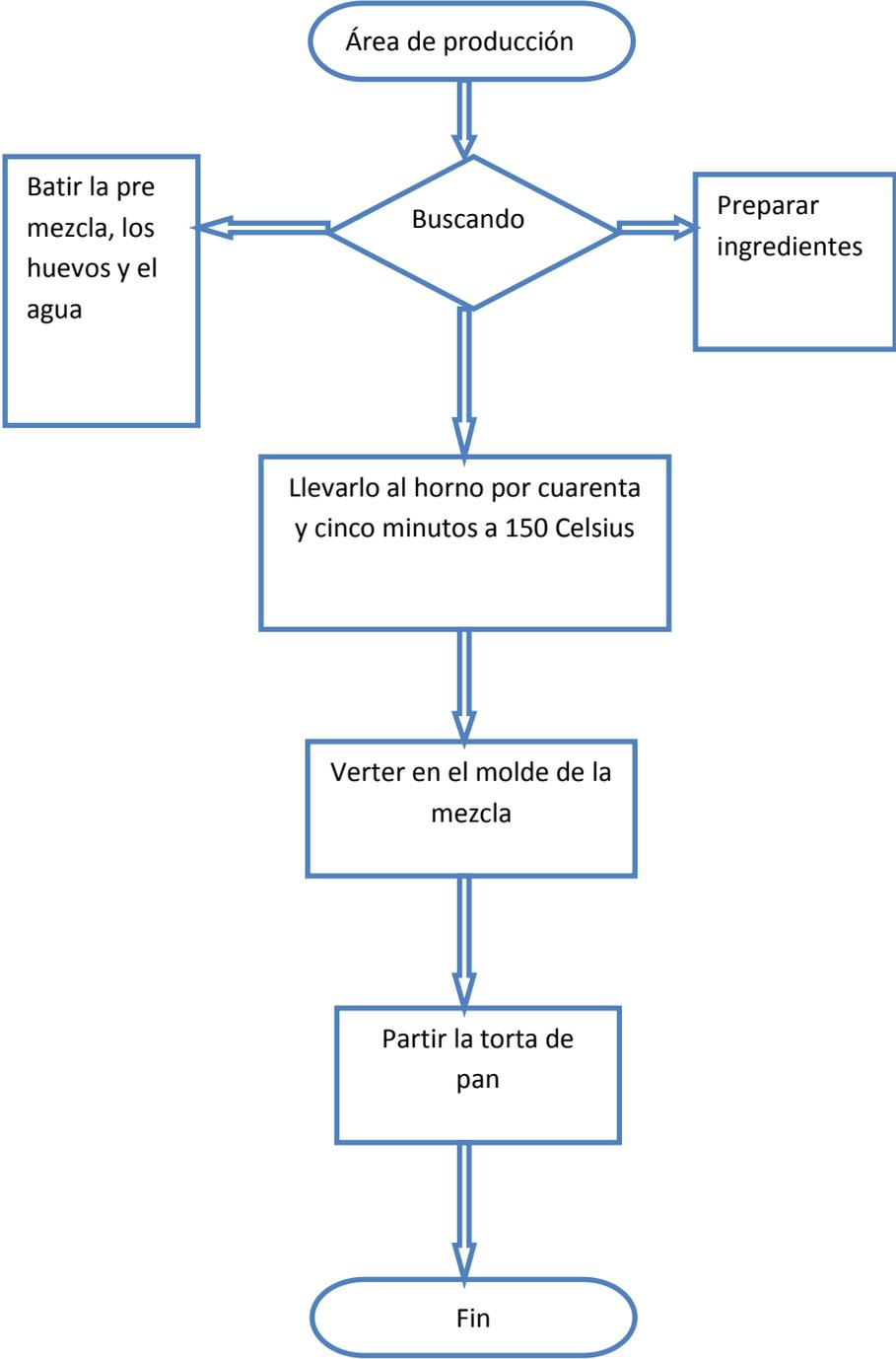
Unidades que intervienen: Gerente, administración y área de cocina y producción

Responsable	N° de pasos	Actividades
Panadero III	1	Preparar ingredientes
	2	Batir la pre mezcla, los huevos y el agua
	3	Verter en el molde de la mezcla
	4	Llevarlo al horno por cuarenta y cinco minutos a 150 Celsius
	5	Partir la torta de pan

Diagrama de análisis de procesos

Descripción	Símbolos				
	operación 	transferencia 	Demora 	Inspección 	Archivo 
Preparar ingredientes					
Batir la pre mezcla, los huevos y el agua					
Verter en el molde de la mezcla					
Llevarlo al horno por cuarenta y cinco minutos a 150 Celsius					
Partir la torta de pan					

Diagrama de flujo



Departamento: áreas de producción

Nombre del puesto: Panadero

Nombre del procedimiento: Elaboración de pan corriente

Objetivo: Preparar el pan con buena calidad y sabor irresistible

Políticas:

- Cumplir con el horario de trabajo
- Mantener una comunicación eficaz
- Manejar las técnicas administrativas eficientemente
- Equidad en el trato con los empleados, clientes y proveedores
- Tener buen vocabulario

Normas:

- Aceptar las ordenes impuestas
- Respetar al personal de la empresa
- Buen aseo en su vestuario
- Hacer el trabajo con gusto y entusiasmo
- No mostrar antipatía hacia empleados clientes y proveedores

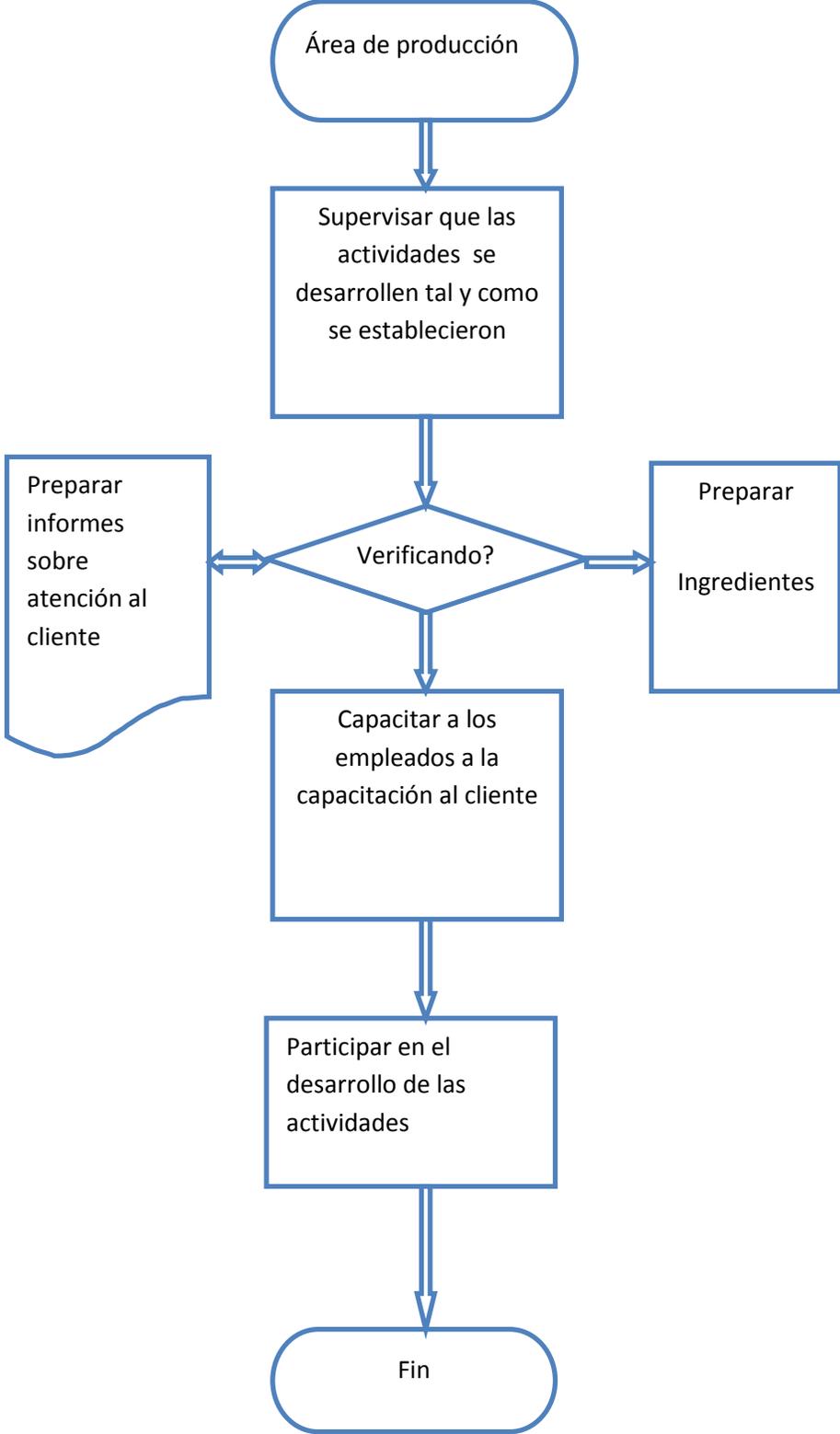
Unidades que intervienen: Gerente, administración y áreas de cocina y producción

Responsable	N° de pasos	Actividades
Panadero IV	1	Preparar ingredientes
	2	Preparar informes sobre atención al cliente
	3	Supervisar que las actividades se desarrollen tal y como se establecieron
	4	Capacitar a los empleados a la capacitación al cliente
	5	Participar en el desarrollo de las actividades

Diagrama de análisis de procesos

Descripción	Símbolos				
	Operación	Transferencia	Demora	Inspección	Archivo
	○	a ⇒	D	n ▭	▽
Preparar ingredientes				●	
Preparar informes sobre atención al cliente		●			
Supervisar que las actividades se desarrollen tal y como se establecieron	●				
Capacitar a los empleados a la capacitación al cliente		●			
Participar en el desarrollo de las actividades	●				

Diagrama de flujo



Departamento: área de producción

Nombre del puesto: Panadero

Nombre del procedimiento: Elaboración de pan francés

Objetivo: Preparar el pan con buena calidad y sabor irresistible

Políticas:

- Cumplir con el horario de trabajo
- Mantener una comunicación eficaz
- Manejar las técnicas administrativas eficientemente
- Equidad en el trato con los empleados, clientes y proveedores
- Tener buen vocabulario

Normas:

- Aceptar las ordenes impuestas
- Respetar al personal de la empresa
- Buen aseo en su vestuario
- Hacer el trabajo con gusto y entusiasmo
- No mostrar antipatía hacia empleados clientes y proveedores

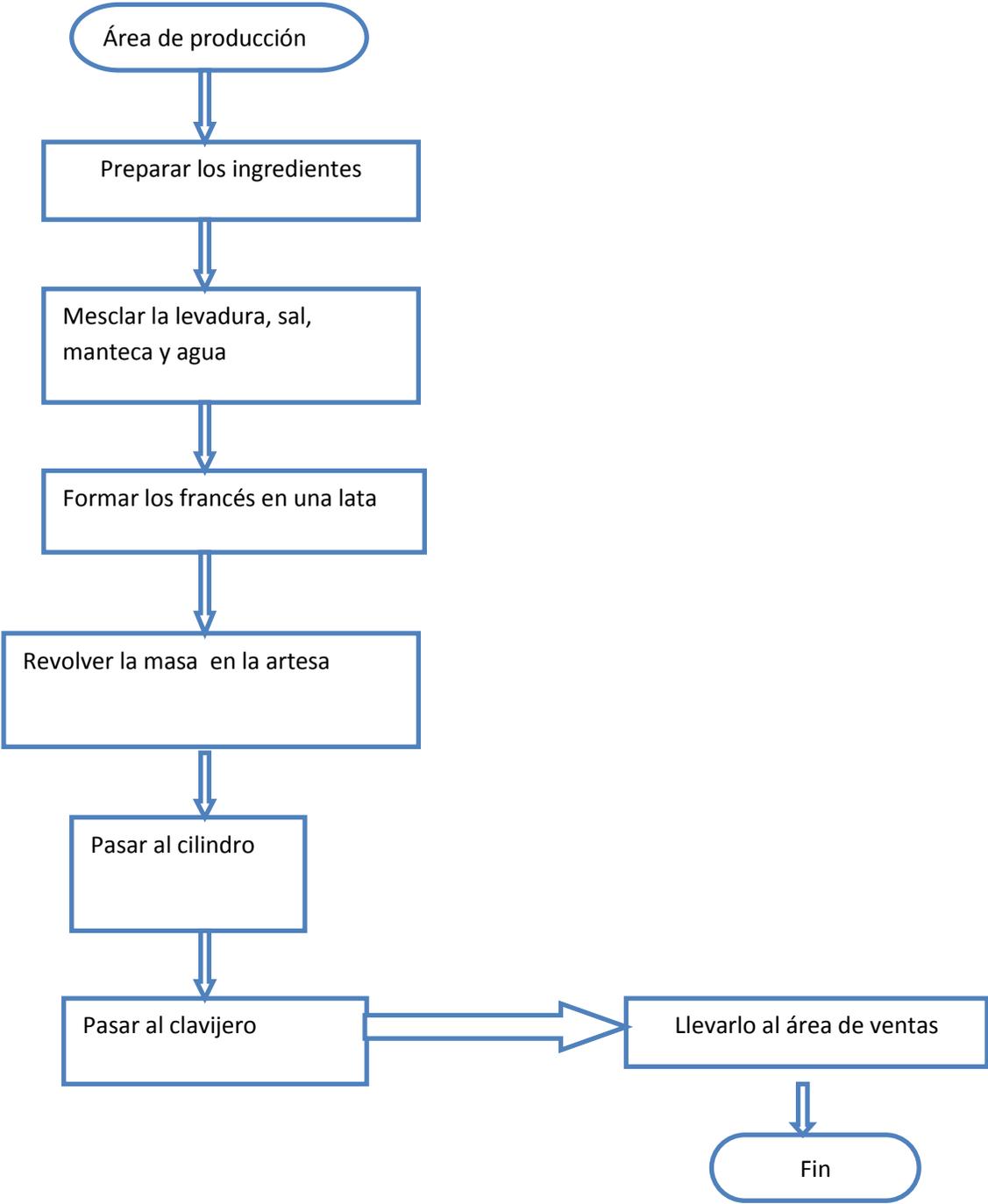
Unidades que intervienen:

Responsable	N° de pasos	Actividades
Panadero VI	1	Preparar los ingredientes
	2	Mesclar la levadura, sal, manteca y agua
	3	Revolver la masa en la artesa
Panadero VII	4	Pasar al cilindro
	5	Formar los francés en una lata
	6	Pasar al clavijero
Panadero IV	7	Llevarlo al área de ventas

Diagrama de análisis de procesos

Descripción	Símbolos				
	Operación	Transferencia	Demora	Inspección	Archivo
	○	⇒	D	▭	▽
Preparar los ingredientes				●	
Mesclar la levadura, sal, manteca y agua	●				
Revolver la masa en la artesa	●				
Pasar al cilindro	●				
Formar los francés en una lata	●				
Pasar al clavijero	●				
Llevarlo al área de ventas		●			

Diagrama de flujo



5.1.3 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CONTINGENCIA

Es necesario tener una guía para la elaboración de un Plan de Contingencia, donde se encuentren las pautas, reglas y recomendaciones que se deben seguir para que una entidad esté en capacidad de reanudar operaciones cuando lo requiera.

A través del Plan de Contingencia se pretende facilitar a los empresarios una herramienta práctica de gestión y desarrollo de las obligaciones normativas de prevención de riesgos, con el único y claro objetivo de la eliminación o minimización de los riesgos de la empresa en todas las áreas, para proteger y conservar la seguridad de la entidad.

Este documento se puede usar también para aquellos eventos de interrupción contemplados en el análisis de riesgo que cada entidad ha de realizar, se dará a conocer a todo el personal de la entidad involucrado en la operación de la misma.

5.3.1. ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CONTINGENCIA

La administración de las panaderías deberá integrar la prevención en el sistema de gestión de la empresa, de modo que llegue a todas las actividades y a todos los niveles jerárquicos.

Para ello, deberá elaborar el Plan de Contingencias, el cual deberá incluir:

- Identificación de la empresa
- Políticas, objetivos y metas en materia de seguridad
- Estructura organizativa
- Funciones y responsabilidades en materia de prevención
- Identificación de procesos técnicos
- Prácticas y procedimientos organizativos en relación con la prevención de riesgos
- Recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para el desarrollo de todas las actuaciones de prevención

Los instrumentos esenciales para la gestión y aplicación del Plan de Contingencia serán la evaluación de riesgos y la planificación de la actividad preventiva, que se llevará a cabo por fases de forma programada.

El Plan de Contingencias debe contener la siguiente información:

1. Descripción de la empresa:
 - Descripción general de la empresa como: nombre, dirección, teléfonos, etc.
 - Sector/ actividad
 - Número de trabajadores
 - Estructura organizativa

- Responsabilidades y funciones en materia de prevención
- 2. Política y definición de objetivos: estos serán compromiso de la administración
- 3. Modalidad preventiva, responsabilidad y funciones
- 4. Actividades preventivas; procedimientos y recursos

Las actividades preventivas que se deben planificar son:

- Evaluación de riesgos y planificación de la actividad preventiva
 - Información, consulta y participación
 - Formación y vigilancia
 - Medidas de emergencias
 - Coordinación de actividades empresariales
 - Equipos de protección individual
 - Equipos de trabajo
 - Revisiones y mantenimiento
 - Investigación de accidentes de trabajo
 - Documentación
- En cada uno de los procedimientos que se van a seguir se debe indicar, en la medida de lo posible:
 - Objeto
 - Alcance
 - Procedimientos específicos e instrucciones para cada tarea o área
 - Responsables

- Periodicidad
 - Metodología
 - Documentos de registro
 - Recursos (humanos, materiales y económicos)
5. Procesos técnicos y procedimientos organizativos en relación con la prevención de riesgos.
6. Principales áreas a integrar:
- Dirección: Definición de la política de seguridad
 - Adquisición de productos y equipos
 - Mantenimiento y revisión de instalaciones y equipos
 - Ejecución y supervisión de actividades peligrosas
7. Programación y seguimiento de las actuaciones preventivas

5.2.10. EVALUACIÓN DE RIESGOS Y PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA

A través de la evaluación de riesgos se estimará la magnitud o grado de peligrosidad de todos aquellos riesgos que no hayan podido ser evitados.

Se debe realizar tres tipos de evaluación de riesgos:

- **Evaluación de riesgo general:** Valora la magnitud de los riesgos existentes en la panadería, los cuales son comunes.

- **Evaluación de riesgos por área de trabajo:** Valora la magnitud de los riesgos específicos de cada puesto de trabajo
- **Evaluación de riesgos en los inventarios:** Valora la magnitud de los riesgos específicos para cada uno de los inventarios de la panadería

Deberá realizarse una evaluación inicial que, como su nombre lo indica, será la primera evaluación que se realizará en la panadería, y a partir de ella las evaluaciones posteriores, las cuales se efectuarán con la periodicidad que se acuerde entre la administración y los trabajadores, siempre que se produzcan cambios en las condiciones de trabajo que puedan conllevar la aparición de nuevos riesgos, cuando se introduzcan nuevos equipos o tecnologías, cuando se produzcan daños a la salud de los trabajadores o a los productos elaborados, y cuando se aprecie que las medidas de prevención resultan inadecuadas o insuficientes.

Una vez realizada la evaluación de riesgos, deberá elaborarse una planificación de las medidas preventivas y de protección a adoptar para eliminar o reducir los riesgos detectados.

Deberá quedar debidamente documentada, registrando las medidas preventivas y de protección a adoptar en cada área de trabajo, los recursos necesarios, los plazos previstos, la fecha real de implantación de cada medida, los responsables, etc.

5.2.11. INFORMACIÓN A LOS TRABAJADORES

La administración deberá informar a los trabajadores sobre los riesgos generales existentes, los riesgos específicos de sus puestos de trabajos, las medidas de

prevención y protección a adoptar, así como las actuaciones a seguir en situaciones de emergencias.

Dicha información deberá ofrecerse en el momento de la incorporación del trabajador, cuando se produzcan cambios en las condiciones de trabajo, es decir debe entregársele al trabajador una copia del plan de contingencia en el momento que se le presente el Manual de Bienvenida.

El procedimiento a seguir para ofrecer la información es a través de la elaboración del Plan de Contingencia, previamente elaborado y estudiado por la administración, quienes acordarán el método a utilizar, periodicidad y procedimiento a seguir.

La información específica sobre los riesgos de cada área de trabajo y específicamente de los inventarios, deberá ofrecerse personalmente a cada trabajador, aunque la información sobre riesgos generales y medidas preventivas podrá ofrecerse a través de los encargados de cada área.

5.2.12. FORMACIÓN A LOS TRABAJADORES

Se deberá ofrecer a los trabajadores formación teórica y práctica en materia de prevención y protección a adoptar dentro de la empresa en general, y en su área de trabajo en particular.

Asimismo, cuando las medidas de emergencia requieran la constitución de unos equipos de intervención internos, compuesto por los propios trabajadores, estos

deberán recibir la información adecuada para desempeñar las funciones del equipo del que forman parte.

La formación a los trabajadores deberá ofrecerse en el momento de su incorporación en la empresa, cuando se produzcan cambios en las funciones desempeñadas, y cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos y elementos de trabajo.

5.2.13. ACTUACIÓN ANTE RIESGO GRAVE E INMINENTE

Un riesgo grave e inminente es aquel riesgo que se puede materializar de forma inmediata o a corto plazo y que pueda causar una lesión grave, muy grave o mortal, o lesión leve a los empleados, así como también causar una pérdida considerable de insumos o producto terminado.

5.2.14. MEDIDAS DE CONTINGENCIA

La administración deberá analizar las posibles situaciones de emergencia en función del tamaño y actividad que realiza cada área, así como adoptar las medidas necesarias en materia de primeros auxilios, lucha contra incendios, entre otros que pueden causar pérdidas en los insumos y productos terminados.

Las panaderías deberán disponer de unos medios materiales y humanos de lucha contra incendios y de protección frente a otro tipo de emergencias y todos los empleados deberán haber sido instruidos en esta materia.

En el Plan de Contingencias se deberá definir la secuencia de acciones a desarrollar para el control inicial de las emergencias que puedan producirse, es decir; ¿Qué se hará?, ¿Quién lo hará?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? Y ¿dónde se hará?

Debe de servir, además para evitar que se produzca una situación de emergencia, para poder reducir las consecuencias en caso de que ocurra.

Este plan estará orientado a proteger tanto a las personas (trabajadores, clientes), como a instalaciones, máquinas, insumos y productos terminados.

Para que el plan de contingencia sea eficaz es fundamental la fase de información y formación a los empleados, así como la coordinación entre los diversos participantes en el proceso, es decir, en servicios de emergencia para salvaguardar los inventarios, así como primeros auxilios a involucrados.

El plan deberá incluir:

- Sistema de extinción de incendios
- Alumbrado de emergencia
- Señalización
- Seguridad laboral
- Seguridad de los insumos y productos terminados

5.2.14.1. PRIMEROS AUXILIOS

La administración, teniendo en cuenta el tamaño de la panadería, deberá disponer el material de primeros auxilios adecuado, en cuanto a su cantidad y características, al número de trabajadores, a los riesgos a que estén expuestos y a la facilidad de acceso al centro de asistencia medico más próximo.

Los botiquines deberán contener:

- Ser adecuados al número de trabajadores
- Disponer el contenido adecuado según la actividad de cada área
- Estar debidamente señalizado (señales de forma cuadrada o rectangular, fondo verde o pictograma blanco)
- Estar ubicado en un lugar de fácil acceso y conocido por todos los trabajadores
- Ser revisado periódicamente para garantizar que dispongan de todo el material necesario y que este no se encuentre vencido.

5.2.14.2. GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO

Es necesario que una panadería tenga establecido un procedimiento de investigación de accidentes e incidentes de trabajo, con el fin de adoptar las medidas necesarias para evitar la repetición de otro similar.

5.2.14.3. RIESGOS Y MEDIDAS DE PREVENCIÓN

5.2.14.3.1. RIESGOS LABORALES Y MEDIDAS PREVENTIVAS

Todos los trabajadores de una panadería, están expuestos en su trabajo diario a multitud de riesgos, hay que obviar la idea de que los accidentes laborales son sucesos aislados y totalmente incontrolados, la mayoría de las veces surgen por falta de prevención, y quizá en algunas ocasiones se podrían haber evitado.

Un riesgo es la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. No todos los riesgos son igualmente peligrosos, para estimar el grado de peligrosidad de un riesgo potencial, se valorará conjuntamente:

- La probabilidad de que se produzca el daño
- La gravedad de sus posibles consecuencias si el daño llega a materializarse.

5.2.14.3.2. RIESGOS DE SEGURIDAD

5.2.14.3.2.1. GOLPES

a) Causas:

- Falta de orden de limpieza
- Obstáculos en lugares de paso
- Correr en lugares de trabajo, prisas
- Suelos en malas condiciones
- Ausencia de resguardo de maquinaria
- Ritmo elevado de trabajo

b) Efectos:

Lesiones principalmente en extremidades, tanto inferiores como superiores, tronco o cabeza, que dan lugar a bajas de larga duración

c) Medidas preventivas:

- Los locales de trabajo deben tener suficiente espacio para permitir a los trabajadores acceder con facilidad a los puestos de trabajo y moverse fácilmente dentro de los mismos
- Usar dispositivos de protección tipo defensa o barrera y comprobar periódicamente su eficiencia
- Usar equipos de protección individual que sean necesarios para cada operación
- Mantener las distancias adecuadas entre las máquinas
- Mantener los niveles de orden y de limpieza
- Mantener los lugares de trabajo perfectamente iluminados
- Utilizar calzado adecuado
- Ofrecer información y formación a los empleados

5.2.14.3.2.2. CONTACTOS ELÉCTRICOS

Contacto eléctrico directo: Choque eléctrico por contacto con elementos en tensión, por ejemplo al tocar un cable pelado, sin protección.

Contacto eléctrico indirecto: contacto con masas puestas accidentalmente en tensión, como por ejemplo un amasador sin toma a tierra que tenga una derivación.

a) Causas:

- Cables, cuadros eléctricos o cableados de máquinas en mal estado
- Mala utilización de equipos eléctricos y manipulación de instalaciones eléctricas con las manos o ropa mojadas o húmeda
- Modificaciones en las instalaciones o equipos eléctricos originales
- Conductores dañados
- Dispositivos de alumbrado eléctrico
- Cableado por el suelo o zonas húmedas

b) Efectos:

- Electrificaciones y electrocuciones de los trabajadores por contacto
- Quemaduras o erosiones cutáneas por contactos o arco eléctrico

c) Medidas preventivas:

- Asegurar la realización de la revisión periódica de la instalación eléctrica por parte de un instalador autorizado, adaptándose a los reglamentos específicos.
- Mantener el cuadro eléctrico debidamente protegido, limitando el acceso al personal autorizado
- No colocar cerca de la instalación eléctrica material combustible, para evitar que una chispa provoque un incendio

- No manipular cables o enchufes con las manos mojadas. Evitar también en la limpieza el uso de paños húmedos sobre enchufes conectados
- Utilizar enchufes con toma de tierra
- No sobrecargar las salidas de corriente
- Entre otros

5.2.14.3.2.3. QUEMADURAS

Es un riesgo muy común en el sector de panaderías, ya que se trabaja diariamente con hornos y recipientes a alta temperatura.

a) Causas:

- Contacto con superficies calientes de medios de trabajo, como hornos
- Salpicaduras de aceite al freír o vapores de recipientes

b) Efectos:

- Erosiones cutáneas de gravedad

c) Medidas preventivas:

- Señalizar el riesgo
- Asegurar la correcta manipulación y mantenimiento de hornos, recipientes, etc.
- Ofrecer información y formación a los trabajadores
- Garantizar el orden y la limpieza del lugar de trabajo
- Utilizar herramientas adecuadas para la manipulación de piezas calientes y frías

d) Actuaciones en casos de quemaduras

La forma de socorrer a un quemado dependerá del grado de la quemadura:

▪ Quemaduras de primer grado:

- Refrescar inmediatamente la quemadura con agua a temperatura de entre 10 y 20 grados C
- Si la quemadura es muy extensa, proporcionar abundantes líquidos al quemado

▪ Quemaduras de segundo grado:

Si la ampolla revienta, existe peligro de infección. Siempre se ha de lavar la zona afectada con abundante agua durante al menos cinco minutos. Posteriormente, según el estado de las ampollas se deberá de actuar.

▪ Quemaduras de tercer grado:

- Apagar las llamas al accidentado, con lo que se tenga a mano; mantas, tierra o rodándolo al suelo.
- Lavar la zona afectada con abundante agua durante al menos cinco minutos
- No retirar los restos de ropa que pueden estar adheridos a la piel
- Nunca se deben reventar las ampollas que aparezcan
- No aplicar pomadas
- Envolver la zona afectada con un paño limpio, humedecido en suero, agua oxigenada, o simplemente agua.

- Trasladar al paciente con urgencia a un centro hospitalario

5.2.14.3.2.4. INCENDIO

El fuego es una reacción química de combustión. Y un incendio es un fuego incontrolado.

Para que se produzca un incendio, tiene que ocurrir cuatro componentes:

- Combustible: madera, gasolina
- Comburente: oxígeno
- Fuente de ignición o calor: chispas, cigarrillos, etc.
- Reacción en cadena

El riesgo de que se produzca un incendio es alto, debido a la utilización de hornos a alta temperatura, además de cocinas, gases a presión como butano y máquinas de tipo eléctrico y, en caso de que se produzca, las consecuencias son muy altas

a) Causas:

- Trabajo con hornos
- Almacenamiento de materiales combustibles (papel, cartón), mobiliario de madera...
- Presencia de chispas eléctricas: cortos circuitos, chispas de combustión, chispar de herramientas, entre otros
- Instalaciones y equipos eléctricos defectuosos
- Uso de sustancias inflamables: gasolina

- Uso de gases combustibles: propano
- Ausencia de limpieza

b) Medidas preventivas:

- Separar o aislar los elementos combustibles de los focos de ignición
- Realizar un correcto almacenamiento de las sustancias inflamables
- No fumar
- No sobrecargar los enchufes, para evitar cortocircuito
- Disponer de extintores en número suficiente y situados próximos a los puntos donde se estime mayor probabilidad de iniciarse un incendio, a ser posibles próximos a las vías de evacuación.
- Mantener los extintores colocados de manera que se puedan utilizar de forma rápida y fácil. Han de estar situados de manera que el extremo superior se encuentre a menos de 1.70 m del suelo.
- Se recomienda que el agente extintor en presencia de tensión eléctrica, como en proximidad a cuadros eléctricos, computadoras, etc., sea de CO₂ de 5 kg de capacidad.
- Nunca utilizar agua o agua pulverizada en fuegos de origen eléctrico
- Para combustibles sólidos, líquidos, gaseosos e incluso en presencia de baja tensión son muy eficaces los extintores de polvo químico.
- Evitar el almacenaje y obstrucción de las bocas de incendio de manera que no se impida su rápida utilización en caso de emergencia.

- Garantizar que todos los elementos de protección contra incendios de utilización manual, permanecen libres de obstáculos y están debidamente señalizados.
- Las vías y salidas de evacuación, así como las vías de circulación que den acceso a ellas, no deberán estar obstruidas por ningún objeto, de manera que puedan utilizarse sin problemas en cualquier momento.

La elección del extintor debe realizarse en función del tipo de riesgo o del agente que puede provocar un incendio.

En una panadería se necesitará de extintores de polvo polivalente que cubran los fuegos de tipo sólidos, líquidos, y gaseosos, se colocarán cerca de hornos, materiales combustibles comburentes almacenados, y, por otra parte, extintores de anhídrido carbónico o CO₂, para fuegos de origen eléctrico, que se colocaran junto al cuadro eléctrico.

Los extintores deben someterse a las siguientes revisiones:

- Cada tres meses, de forma ocular por el responsable o encargado, para comprobar que están en perfecto estado. Es conveniente registrar la revisión en papel, anotando las incidencias detectadas.
- Cada año, por un instalador o empresa autorizada. Se efectuará una revisión y recarga, señalando en la etiqueta del extintor la fecha de la próxima revisión.
- Cada cinco años se efectuará el retimbrado, hasta que el extintor alcance una vida útil de veinte años.

5.2.14.3.2.5. LUMINOSIDAD

Las condiciones inadecuadas de iluminación en los lugares de trabajo pueden tener consecuencias negativas para la seguridad. La disminución de la eficacia visual puede aumentar el número de errores y accidentes e incidentes.

El acondicionamiento de la iluminación conlleva la necesidad de proporcionar un nivel de luz adecuado al tipo de actividad realizada, pero junto al nivel de iluminación es necesario considerar otros aspectos importantes, como lo son el control del deslumbramiento, la uniformidad de la iluminación, el equilibrio de las luminancias en el campo visual y la integración de la luz natural, además de la capacidad visual de cada trabajador.

a) Causas:

- Luz insuficiente en lugares de trabajo
- Menor cantidad de luz en lugares de paso, bodega, escaleras, etc.
- Ausencia o insuficiencia de luz natural
- Deslumbramiento por mala ubicación de focos de luz o por cambios repentinos de luz intensiva a luz tenue, o de interior a exterior o viceversa
- Falta de mediciones lumínicas

b) Medidas preventivas:

- Aumentar el nivel de iluminación en los lugares de paso, bodega, escaleras, etc., donde la luminosidad sea menor.

- Aprovechar o priorizar en la medida de lo posible la luz natural frente a la artificial
- Utilizar focos localizados cuando la luz general sea insuficiente
- Garantizar el mantenimiento de la red lumínica.
- Evitar deslumbramientos y controlar los reflejos, procurar niveles de iluminación lo más uniformes posibles.
- Utilizar carcasas y difusores en las luminarias.
- Mantener el orden y limpieza.
- Ofrecer formación e información a los trabajadores.

5.2.14.3.2.6. RIESGOS EN LOS INVENTARIOS

El flujo de insumos comienza con una orden de compra. Las panaderías deberían adquirir sus productos de proveedores y mayoristas que conozcan, que sean confiables y tengan buena reputación. La mejor manera de lograr un buen vínculo es por medio de una reunión para plantear sus expectativas y establecer la calidad y el nivel de servicio que espera de ellos y los pasos que se seguirán en caso de que no cumplan con sus expectativas.

Los envíos se deben recibir cuando el personal disponga de mucho tiempo para poder inspeccionarlos cuidadosamente. Es común rechazar envíos que llegan en horas cuando hay muchos clientes. Los proveedores deben estar advertidos de que se rechazarán todos los envíos que lleguen en horas pico. Además, los envíos se deben escalonar a lo largo del día, puede ser agobiante recibir un solo envío de gran tamaño.

5.2.14.3.2.6.1. ALMACENAMIENTO

Para ser aptos para el consumo humano, las panaderías deben evitar que sus insumos, o productos terminados estén adulterados, se descompongan, se ensucien o se contaminen de algún otro modo.

5.2.14.3.2.6.2. ZONAS DE PELIGRO DE TEMPERATURA

Existen insumos o productos terminados que deben mantenerse refrigerados o calientes para evitar que crezcan microorganismos. Las temperaturas entre 5°C y los 65°C se conocen como la zona de peligro de temperatura. Las temperaturas de 5°C o menores son suficientemente frías para retrasar o reducir el crecimiento de microorganismos, y en temperaturas mayores a 65°C, los microorganismos que causan enfermedades empieza a morir.

La única forma de determinar que los insumos o productos terminados están fuera de la zona de peligro de temperatura es mediante el uso de termómetros.

5.2.14.3.2.6.3. PROPIEDADES FÍSICAS DE INSUMOS POTENCIALMENTE PELIGROSOS

Algunos insumos necesarios para la fabricación de los productos de panadería y que son potencialmente peligrosos son los huevos, la leche y sus derivados, la harina y el azúcar, esto debido a un elevado contenido de proteínas y que ofrecen las condiciones apropiadas para la proliferación de microorganismos.

Todos los huevos con cáscara que se reciban deben estar limpios y sanos y deben provenir de una fuente aprobada, los huevos están asociados al microorganismo *Salmonella enteritidis*. Esta bacteria se encuentra en el interior del huevo, así que el lavado externo no hace que el huevo sea seguro.

Se deben comprar los huevos de un proveedor que los entregue en camiones refrigerados, y cuando se los recibe, se les debe mantener refrigerados a una temperatura de 5°C hasta el momento de utilizarlos.

Cuando se reciben productos tales como leche o sus derivados, hay que asegurarse de que no estén pronto a vencer y de que se reciban a 5°C o menos. Se debe mantener esta temperatura hasta que se use el producto. La fecha de vencimiento en la leche y en los productos lácteos pasteurizados no debe exceder nueve días corridos desde la fecha de pasteurización.

En el caso de insumos secos como harina o azúcar estos deben estar secos al momento de recibirlos, la humedad producirá moho y deterioro. Los envases rotos y defectuosos pueden indicar contaminación. También se debe buscar insectos o marcas de dientes roedores.

Cuando se retiren estos productos de su envase original, se les debe almacenar en contenedores de acero inoxidable o de plástico firmemente tapados.

5.2.14.3.2.6.4. SALVAGUARDAR LOS INVENTARIOS

La regla para salvaguardar los inventarios es utilizando el método de valuación conocido como PEPS, es decir el primero en entrar es el primero en salir, para asegurarse de que las entregas más viejas se usen antes que las entregas más nuevas.

Pasos para asegurar los inventarios:

- Fichar todos los productos al momento de recibirlos,
- Almacenar el producto nuevo detrás de los productos viejos.
- Los insumos se deben almacenar a una distancia mínima del suelo de seis pulgadas, lejos de las paredes y tuberías con gotera.
- Todos los productos se deben conservar cubiertos y libres de contaminación.
- Controlar los productos todos los días y desechar todos aquellos que estén en mal estado o contaminados.
- Guardar los limpiadores, desinfectantes y otros productos químicos tóxicos lejos de los alimentos. Marcarlos claramente y mantenerlos en sus envases originales, preferentemente en un armario con llave.
- Almacene correctamente utensilios una vez que estén completamente limpios y manténgalos así. Guarde tazas y vasos boca abajo.
- Los pasteles, donas y todo tipos de pan se debe mantener dentro de un exhibidor cubierto

- Las únicas mercaderías que pueden estar descubiertas sobre el mostrador son aquellas que estén envasadas individualmente y que no contengan ningún ingrediente que sea potencialmente peligroso.

5.2.14.3.2.6.5. ALMACENAMIENTO REFRIGERADO

Las panaderías deben contar con un número adecuado de unidades de refrigeración eficientes para almacenar los alimentos fríos. Al mantenerlos fríos, se mantiene al mínimo la cantidad de microorganismos que naturalmente se pueden encontrar en los alimentos. La temperatura fría no mata los microorganismos, pero retrasa su desarrollo.

Los insumos fríos pre envasados se deben mantener a la temperatura recomendada por el fabricante. Esto es especialmente importante cuando se trabaja con insumos envasados al vacío, envasados con temperatura modificada y sometidos a diferentes procesos.

Las siguientes reglas son importantes para asegurarse de que los insumos o productos terminados estén seguros durante el proceso de almacenamiento refrigerado:

- Mantenga cubierto los productos terminados a menos que estén en proceso de enfriamiento, en cuyo caso, se les deberá cubrir luego de alcanzar los 5°C.
- Evite colocar bandejas grandes con pan caliente en las unidades de refrigeración ya que esto hace que la temperatura del refrigerador aumente y ponga en peligro otros productos.

- Almacene los insumos lejos de tuberías con pérdidas o condensación, al menos a seis pulgadas de distancia del suelo y con suficiente espacio entre los productos para permitir la circulación del aire.

5.2.14.3.2.6.6. ALMACENAMIENTO EN SECO

Se necesita tener espacio adecuado para almacenar en seco la mercadería enlatada, granos, productos de papel y otros artículos de panadería que no necesiten refrigeración.

Las siguientes reglas son importantes para asegurarse de que los insumos o productos terminados estén seguros durante el proceso de almacenamiento:

- Los productos se deben almacenar en áreas designadas para cada tipo de insumo o producto terminado.
- Los productos se deben almacenar lejos de tuberías de desagües expuestas o sin protección, lejos de las paredes y del techo y, al menos a seis pulgadas de distancia del piso para facilitar la limpieza y para evitar la anidación de roedores e insectos.
- Se recomienda la regla de primero que entra, primero que sale, se debe fechar los productos almacenados al momento de recibirlos y se debe apilar de tal forma que los productos viejos se usen primero y después los productos nuevos.
- Los productos que sean quitados de su envase original se deben colocar en contenedores de acero inoxidable o de plástico apto para comestible, con tapas

bien ajustables a prueba de roedores y se deben etiquetar con el nombre normal del producto cuando no se le pueda reconocer fácilmente.

- Los productos que se deban devolver al proveedor para pedir reembolso o un reemplazo se deben separar del resto y se les debe etiquetar.

5.2.14.3.2.6.7. ALMACENAMIENTO EN HIELO

Si se almacenan algunos insumos en hielo, se debe cuidar que el agua derretida drene constantemente de modo que los productos queden sobre el hielo y no sumergido en el agua. Nunca se debe almacenar productos en máquinas de hielo ni en hielo que este destinado para consumo humano.

5.2.14.3.2.7. RIESGOS PARA LA SALUD

Las enfermedades transmitidas por alimentos son causadas por la presencia de objetos, productos químicos o microorganismos extraños y nocivos que pueden amenazar la salud.

5.2.14.3.2.7.1. RIESGOS FÍSICOS

Los objetos extraños presentes en los insumos o productos terminados pueden causar lesiones al ingerir el producto. A estos objetos se les denomina riesgos físicos. Entre los ejemplos más comunes se encuentran:

- Pequeñas piedritas que se encuentran entre los granos de arroz

- Fragmentos de vidrio roto que se encuentran en el hielo por recoger hielo con una pala de vidrio en lugar de una de plástico o metal
- Pequeños palillos de dientes sin adornar que se usan para mantener unido algunas clases de pan
- Uñas postizas de un panificador
- Pelo
- Joyas que caen accidentalmente en la comida

5.2.14.3.2.7.2. RIESGOS QUÍMICOS

- Los peligros químicos se pueden introducir accidental o deliberadamente en los productos o insumos, o pueden producirse naturalmente dentro del pan. Una sustancia química se puede introducir accidentalmente debido al uso negligente de insecticidas, al almacenamiento de agentes de limpieza y de otros productos químicos cerca de insumos abiertos y al almacenamiento de pan en contenedores de metal. Para evitar la contaminación se puede:
 - Contratar un fumigador experimentado y con licencia para aplicar insecticidas y raticidas.
 - Almacenar los químicos de limpieza y otros, incluidos medicamentos personales, lejos de los alimentos y preferentemente en un armario con llave.
 - Almacenar productos en contenedores de plástico aptos para el uso alimenticio.

- Etiquetar claramente todos los productos químicos y seguir las instrucciones de uso.

5.2.14.3.2.7.3. RIESGOS BIOLÓGICOS

El mayor riesgo para la salud proviene de los organismos vivos más pequeños y simples, como bacterias, virus, parásitos y hongos. Plantean un grave peligro debido a que, a diferencia de los riesgos físicos, no son fácilmente detectables a simple vista o de otra manera. Algunos son visibles con microscopio, como las bacterias y los virus (que presentan la mayor amenaza para la seguridad de los alimentos), y los parásitos son visibles con una fuente de luz intensa conocida transiluminación. Otras, como los hongos, se pueden ver solamente cuando se han desarrollado suficientes colonias.

5.2.14.3.2.7.3.1. MICROORGANISMOS

5.2.14.3.2.7.3.1.1. BACTERIAS

Las bacterias, comúnmente llamadas gérmenes, son organismos extremadamente pequeños similares a una planta que sólo se pueden ver con un microscopio. Como cualquier ser vivo, las bacterias necesitan alimento, humedad y la temperatura adecuada para poder crecer. Las bacterias se encuentran en todas partes, en la tierra, el aire y el agua. En el suelo abundan las bacterias que crecen en la materia orgánica muerta.

El principal objetivo en una panadería es controlar y destruir las bacterias patógenas (que causan enfermedades) y las que descomponen los alimentos. La manipulación y el almacenamiento adecuados de los alimentos pueden evitar que estos microorganismos se desarrollen en cantidades peligrosas.

5.2.14.3.2.7.3.1.2. VIRUS

Es importante observar que las enfermedades virales que se transmiten por los alimentos son causadas por falta de higiene personal de las personas que trabajan en la preparación, por alimentos y agua contaminados y por trabajadores de los establecimientos a quienes se permite trabajar a pesar de estar enfermos.

5.2.14.3.2.7.3.1.3. EL MOHO

El moho está formado por plantas microscópicas pluricelulares (de muchas células) que, cuando crecen en suficiente cantidad, son visibles a simple vista. Las colonias de moho tienen colores definidos (blanco, negro, verde, etc.). Son de mayor tamaño que las bacterias y la levadura. Algunos tipos de moho son patógenos y causan enfermedades tales como pie de atleta, tiña y otras enfermedades de la piel. Cuando un producto presente moho debe desecharse en el mismo momento

5.2.14.3.2.7.3.1.4. LEVADURA

La levadura está compuesta por organismos unicelulares más grandes que las bacterias. Ellos también están en todas partes y necesitan alimento, humedad, calor y aire para crecer. A diferencia de algunas bacterias que pueden vivir sin aire, la levadura requiere

aire para poder crecer. Necesitan azúcar y son capaces de convertir el almidón en azúcar. Cuando actúan en el azúcar, producen alcohol y dióxido de carbono. En las panificadoras, se usa la levadura para "aumentar la masa" mediante la producción de dióxido de carbono. La levadura no se considera patógena ni nociva, sin embargo, algunos tipos causan infecciones en la piel. Las levaduras silvestres, o las que penetran en los alimentos por accidente o por otro medio que no sea a través del correcto procesamiento de los alimentos, causan la putrefacción del pan y la descomposición de los almidones y azúcares, y por lo tanto son indeseables. Generalmente, los métodos que se usan para destruir bacterias también matan las levaduras.

5.2.14.3.2.7.3.1.5. CÓMO DESTRUIR LOS MICROORGANISMOS

CALOR

El método más confiable y comprobado para destruir microorganismos es el uso del calor a temperaturas adecuadas durante el tiempo que sea necesario. Cuanto más bajo sea el calor que se aplique, más tiempo se necesitará para matar los microorganismos. Por el contrario, cuanto más alta sea la temperatura, menor es el tiempo que se necesita.

PRODUCTOS QUÍMICOS

Los microorganismos se pueden destruir con agentes químicos llamados germicidas o bactericidas. Entre los ejemplos se encuentran el ácido carbólico, el formaldehído, el yodo, el cloro y compuestos de amoníaco cuaternario. La efectividad del bactericida depende de la concentración que se use. Cuando se los usa para matar organismos

patógenos (que causan enfermedades) se los llama desinfectantes. El desinfectante más usado en el sector de la panificación es el cloro.

OTROS MÉTODOS DE DESTRUCCIÓN

Cuando se exponen al aire o a la luz del sol, las bacterias son destruidas por el efecto combinado de la falta de humedad y la exposición a los rayos ultravioletas del sol.

REFRIGERACIÓN

La refrigeración de los alimentos no mata las bacterias presentes en ellos, pero temperaturas frías de 0° C a 5° C inhiben su crecimiento. En los alimentos que están en el refrigerador, las bacterias no crecerán rápido. Se pueden usar por varios días pero no por siempre. Congelar los alimentos a 0 ° C o menos reducirá o detendrá el crecimiento de las bacterias pero no las matará.

5.2.14.3.2.7.4. LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

Para reducir el número de bacterias y evitar el crecimiento de bacterias en los insumos o productos terminados se deben limpiar y desinfectar los artículos de cocina, las bandejas y los equipos.

La desinfección se puede realizar de dos maneras:

- Desinfección con agua caliente mediante el lavado de bandejas manual y mecánico.
- Desinfección química mediante el lavado de bandejas manual y mecánico.

5.2.14.3.2.7.4.1. DESINFECCIÓN QUÍMICA

Esto se logra utilizando un fregadero con tres compartimientos o un lavavajillas de baja temperatura.

Para la desinfección se usan productos químicos; uno comúnmente usado es el cloro. Cuando se la realiza manualmente en un fregadero de tres compartimientos, se llena el tercer compartimiento con agua tibia, a aproximadamente 23° C y se usa lejía de cloro con una concentración de 50 partes por millón. Esto se debe medir con un equipo de prueba para asegurar la concentración correcta.

5.2.14.3.2.7.4.2. PAÑOS DE LIMPIEZA

Los paños son herramientas importantes pero a menudo descuidadas en la promoción de la seguridad del pan.

Se recomienda que se utilicen diferentes paños para las superficies que tienen contacto con el pan (es decir, tablas para cortar y máquinas rebanadoras) y para las que no lo tienen (mostradores y mesas). Entre usos, se deben colocar estos paños en una solución desinfectante con una concentración de 50 partes por millón y se los debe reemplazar cuando estén sucios. Se puede preparar una solución desinfectante mezclando 1/2 oz de lejía con un galón de agua tibia.

Cuando se la utiliza frecuentemente, esta solución pierde rápidamente su poder y se la debe cambiar a menudo. Cuando no se la usa, se la debe cambiar cada 2 horas.

5.2.14.3.2.7.4.3. LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE LOS EQUIPOS

Algunos equipos son demasiado pesados para moverlos y demasiado grandes para colocarlos en el fregadero; por esta razón se debe emplear un método diferente de limpieza y desinfección. Primero se deben desconectar los equipos de su fuente de energía y luego se deben quitar, lavar, enjuagar y desinfectar todas las partes desmontables. Se deben lavar con un paño y agua enjabonada todas las superficies que tengan contacto con restos de pan, luego se deben enjuagar y esterilizar con una solución de lejía de cloro de 100 partes por millón. Esta solución es dos veces más potente que la solución utilizada para sumergir las bandejas. Una onza de lejía doméstica en un galón de agua será 100 partes por millón. Luego, se deben dejar secar al aire todas las partes y se deben cubrir las superficies que están en contacto con el pan cuando no se utilice el equipo.

5.2.14.3.2.7.4.4. BAÑOS

Se debe contar con baños para los empleados de cada establecimiento. Estos baños deben estar ubicados en un lugar conveniente y accesible para los empleados. Los cuartos de baño deben ser completamente cerrados y deben tener puertas sólidas, de cierre hermético y autónomo. Es necesario contar con un ventilador extractor mecánico o dejar abierta una ventana al exterior para proporcionar ventilación, y el contenedor de residuos debe estar cubierto si se trata de un baño de mujeres o unisex. Debe haber un lavamanos dentro o cerca de cada baño. El lavamanos debe tener agua corriente caliente y fría, jabón líquido, toallas de papel o un secador de manos mecánico. Cerca del

lavamanos, se debe colocar un cartel para recordarles a los empleados que deben lavarse las manos.

5.2.14.3.2.7.4.5. PLOMERÍA

La plomería se debe dimensionar e instalar según los códigos correspondientes. No debe haber ninguna conexión cruzada entre el suministro de agua potable y cualquier otro suministro de agua no potable. Se denomina conexión cruzada a una conexión de plomería mediante la cual los contaminantes de los desagües o alcantarillas pueden potencialmente entrar al sistema que suministra agua potable. Esto puede provocar la contaminación del sistema de suministro de agua potable y, en una panadería, este hecho es considerado un peligro para la salud. Se ha rastreado el origen de epidemias hasta las conexiones cruzadas. Las conexiones cruzadas pueden ser directas o indirectas. Una conexión cruzada directa es cuando un sistema de agua potable se conecta directamente con un desagüe, alcantarilla o abastecimiento de agua no potable. En lugares donde se permita la existencia de sistemas de agua no potable destinada a acondicionadores de aire o protección contra incendios, el agua no potable no debe tener contacto con los alimentos, el agua potable o los equipos que están en contacto directo o indirecto con alimentos o utensilios. Las cañerías de cualquier sistema de agua no potable deben estar claramente identificadas para que se puedan distinguir con facilidad de las cañerías de agua potable. No está permitido que estas cañerías de agua no potable y de alcantarillado pasen por arriba de las áreas en las que se preparan o almacenan alimentos.

5.3.6.3.2.7.4. CONTROL DE PLAGAS

El control meticuloso de plagas es esencial en todas las instalaciones donde se almacenan, manipulan y se venden alimentos. El control de plagas seguro y constante es muy importante para operar un negocio seguro, limpio y que cumpla con las reglamentaciones. Las plagas en las panaderías son una molestia para los operadores de los establecimientos y, lo que es más importante, un riesgo para la salud pública.

5.3.6.3.2.7.4.1.MOSCAS

Las moscas que se encuentran en los establecimientos de venta de pan son comúnmente llamadas moscas de la “suciedad” ya que son atraídas por la basura y las áreas con suciedad, y por lo tanto pueden transmitir enfermedades a los seres humanos. Las dos clases principales de moscas que afectan a los establecimientos y a la salud de los seres humanos son las moscas domésticas.

5.3.6.3.2.7.4.1.1. CONTROL DE MOSCAS

- Cuenten con instalaciones a prueba de alimañas. Coloque telas metálicas de malla 18 (aberturas de 0.98 mm) bien ajustadas en ventanas, rejillas de ventilación en techos y demás aberturas. Las puertas se deben cerrar automáticamente y las puertas traseras o entradas para pedidos deben contar con una puerta revestida con tela metálica.
- Limpie los desagües. Durante los meses más fríos, las panaderías, son especialmente vulnerables a convertirse en caldos de cultivo para las moscas

domésticas. Los desagües deben estar libres de acumulaciones que puedan atraer moscas o brindarles áreas de reproducción. La humedad y las temperaturas cálidas también favorecen el crecimiento de las moscas. Evitar que haya áreas húmedas en las instalaciones alimentarias y mejorar el desagüe a menudo contribuirá con el control de las moscas. Los desagües del suelo que están obstruidos, por ejemplo, brindan un ambiente húmedo propicio para que las moscas se reproduzcan. Mantenga todos los desagües destapados y límpielos regularmente.

- El uso de trampas para moscas Si se usan correctamente, las trampas pueden resultar útiles para evitar que las moscas solitarias deambulen y contaminen las áreas de producción de pan.
- Mantener las instalaciones limpias y eliminar las áreas de reproducción. Cuando busque las áreas de reproducción de las moscas, observe la materia orgánica húmeda en descomposición que se están pudriendo o que no están almacenadas en los refrigeradores. Examine los contenedores de basura y debajo y detrás de equipos de cocina bajos (se pueden encontrar cantidades reducidas de materia orgánica incluso donde las patas de los equipos, mesas o armarios tocan el piso). Estos diminutos espacios pueden albergar miles de larvas de moscas. Es necesario inspeccionar y limpiar exhaustivamente todas las rajaduras y grietas a nivel del piso. Controle el entorno exterior del establecimiento ya que las moscas pueden provenir de contenedores para escombros, cubos de basura exterior e incluso pilas de abono orgánico húmedo de los alrededores.

- Un buen mantenimiento doméstico y una buena higiene resultan muy efectivos en la eliminación de moscas. Se puede suprimir fácilmente este problema eliminando las áreas de reproducción, teniendo cuidado con la basura y asegurando el almacenamiento adecuado de insumos.

5.3.6.3.2.7.4.2.CUCARACHAS

Las cucarachas en las panaderías constituyen un serio problema de salud ya que son portadoras de bacterias patógenas y las depositan en la comida a través del excremento y el contacto corporal.

5.3.6.3.2.7.4.2.1. CONTROL DE CUCARACHAS

Es difícil evitar que las cucarachas accedan a un establecimiento, especialmente si vienen de un edificio contiguo o ingresan con paquetes que se entregan en las instalaciones. Para librarse de ellas, se debe hacer hincapié en la eliminación de las áreas de escondite y reproducción dentro del establecimiento y también en la exterminación.

- Eliminar grietas y áreas de escondite. Selle con cemento, yeso, masilla o sellador para madera todas las grietas y los agujeros del piso, las paredes y los techos. Las juntas en los accesorios y equipos deben recibir el mismo tratamiento. Coloque los equipos y artefactos al ras contra la pared y el piso. Si esto no es posible, ubíquelos lo suficientemente alejados de las paredes y elevados del piso para permitir una limpieza adecuada a su alrededor. Donde sea posible, reemplace los accesorios de madera por accesorios de metal.

- Eliminar las áreas de reproducción. Se deben eliminar todos los lugares en donde las cucarachas puedan reproducirse, tales como basura, escombros y agua estancada. Mantenga los cubos de basura bien cerrados y límpielos luego de vaciarlos. El espacio en el cual se guarda la basura debe estar hecho de un material impenetrable, lavable, preferentemente cemento, y debe tener instalaciones para lavar los cubos de basura. Si se puede refrigerar el área, las temperaturas bajas evitar que los insectos se reproduzcan y también reducir a los olores de la basura en descomposición. La higiene y el buen mantenimiento domestico son factores muy importantes en el control de las cucarachas. Las panaderías y los equipos deben quedar totalmente limpios cada noche antes de cerrar, no sólo para una buena higiene, sino también para eliminar toda la grasa, la incrustación y las partículas de comida de las que se puedan alimentar los insectos.
- Exterminación. Use trampas con pegamento y con cebo además de los métodos descritos anteriormente para mantener los establecimientos libres de plagas. Es estrictamente prohibido el uso de pesticidas químicos en un establecimiento alimentario, incluso las latas de pesticidas en aerosol disponibles en la mayoría de las tiendas. Solo un operario de control de plagas autorizado puede usar pesticidas en los establecimientos alimentarios.

5.3.6.3.2.7.4.3.ROEDORES

La presencia de roedores en áreas de alimentos es una seria preocupación. Estas plagas portan microorganismos dañinos y pueden transmitirlos a los alimentos. Todos los alimentos expuestos a roedores están contaminados y deben ser eliminados.

RATAS

Es un roedor común, es un mamífero de madrigueras; es decir, que hace agujeros, cava túneles en el suelo para crear un espacio habitable.

RATONES

El ratón domestico es un roedor pequeño y ligero, al igual que las ratas son animales nocturnos, pero no es raro verlos saqueando durante el día.

Control de roedores: control integrado de plagas

El control integrado de plagas es un sistema que combina medidas preventivas y de control para eliminar las infestaciones de plagas.

5.3.6.3.2.7.4.4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTEGRADO DE PLAGAS

INSPECCIONAR LAS INSTALACIONES

Se deben inspeccionar exhaustivamente las instalaciones para:

- Identificar el problema,
- tener una idea de la naturaleza y la gravedad de la infestación e
- identificar las rutas comunes utilizadas por los roedores.

Esta información le permite a usted o a un funcionario de control de plagas autorizado abordar el problema con eficacia.

QUÉ SE DEBE BUSCAR

Existen muchos indicios que indican la naturaleza y la gravedad del problema, entre ellos:

- Excrementos de roedores. Los excrementos blandos y húmedos generalmente indican actividad actual de roedores, mientras que los duros y secos indican actividad pasada, pero éste no siempre es el caso. La ubicación de los excrementos (por ejemplo, en rincones oscuros o cerca de un área con abundante luz solar o calor) puede afectar su apariencia. La cantidad de excremento puede indicar si es una infestación grave o leve, mientras que el tamaño indicará si los roedores son grandes o pequeños. Si son de diferentes tamaños, indica que hay camadas jóvenes en el establecimiento.

- Roeduras. Los roedores pasan aproximadamente el dos por ciento de sus vidas rayando distintos materiales para lijar sus dientes roedores frontales, que crecen constantemente.
- Caminos de roedores. Los roedores son criaturas de costumbre y se desplazan por la misma tubería, viga o unión entre el suelo y la pared repetidamente. Es difícil determinar si los caminos de ratas son nuevos o viejos. Para hacerlo, aplique tiza blanca o pintura sobre los posibles caminos y verifique después si hay grasa o marcas de suciedad de las patas y el pelaje del animal.
- Otros indicios. Observe otros indicios, entre ellos madrigueras, olores animales, manchas de orina y roedores vivos o muertos. También hacen sonidos de crujidos o roeduras, especialmente de noche.

SOLUCIONES

- Privarlos de comida. El principal objetivo por el cual los roedores ingresan a un establecimiento alimentario es para buscar comida y agua. Privarlos de ambos reduce su población significativamente. Limpie la comida desparramada y controle los restos de alimento en el piso, detrás de los equipos y otros lugares de difícil acceso para reducir el suministro de comida. En especial, las ratas necesitan agua para su supervivencia. Elimine el agua estancada y demás fuentes de agua para controlar su población. Asegúrese de que los recipientes para almacenar alimentos estén hechos de material resistente a la roedura de estos animales, como metal, vidrio o plástico duro y liso. La basura mal almacenada

también brinda una fuente permanente de comida para los roedores. Asegúrese de que todos los contenedores de basura estén hechos de metal o plástico duro y liso con tapas herméticas. Saque la basura diariamente. A diferencia de las ratas, los ratones necesitan cantidades de comida aun menores y muy poca agua para sobrevivir, lo que hace más difícil eliminar por completo sus fuentes de alimento. Sin embargo, eliminar tanto como sea posible resulta de gran ayuda.

- Tapar los orificios en los edificios para que no entren. Tener lugares para esconderse, anidar y reproducirse es una de las razones por las cuales los roedores buscan refugio en los edificios. No permanecerán en lugares donde no existan comida ni refugios seguros. Busque los escondites de los roedores, tanto los actuales como los posibles ya que estos ayudan a los roedores a sobrevivir. Hay tres tipos generales de nidos de roedores: temporario, accidental y estructural.
- Elimínelos a todos para controlar a los roedores.

Los nidos temporarios surgen por no mantener instalaciones limpias e higiénicas o por fallas en las operaciones, el mantenimiento doméstico o el almacenamiento de productos. Evite tener:

- almacenamiento innecesario de artículos de oficina y archivos viejos, materiales para reparación, productos alimenticios u otras mercaderías. También deshágase de las cajas, los cajones o los cartones que no se vayan a mover durante un lapso importante y que no se roten para usar primero los productos más viejos;

- accesorios o equipos que no tienen uso, especialmente los que tienen cajones, compartimientos y otros huecos;
- trastos viejos, basura y cosas sueltas colocadas en closets, sótanos, salas de calderas o lugares apartados. Controle las partes del establecimiento que no se usan a diario que no están iluminadas o tienen poca iluminación;
- contenedores de basura que quedan destapados durante la noche o que tengan tapas con cierre inadecuado, y aquellos que tienen pérdidas o grietas;
- comida desparramada en los caminos que se usan para transportar, almacenar o sacar los contenedores de basura, especialmente en los rincones;
- acumulaciones de basura en el fondo de los pozos de ventilación, debajo de las aceras, en las rejas de la ventana de los sótanos u otras partes de las instalaciones que no se limpian regularmente.
- Accesorios, refrigeradores, hornos, etc. que no estén instalados al ras contra las paredes y que dejen un espacio demasiado angosto para la inspección y la limpieza adecuadas.
- Espacios angostos que quedan entre el fondo de los mostradores, las barras traseras u otros accesorios, o entre los equipos y el piso.

5.3.6.3.2.7.4.5. CONTROL NO TÓXICO

TRAMPAS

Las trampas son una buena herramienta por varias razones:

- Eliminan la exposición a sustancias tóxicas dañinas.
- Hacen que sea fácil desechar los roedores capturados.
- Se pueden cuantificar los resultados.
- Evitan tener que lidiar con olores provenientes de roedores muertos en lugares de difícil acceso.

TRAMPAS CEPO

- Coloque una buena cantidad de trampas a la vez.
- No arme las trampas por al menos tres días. Las ratas son muy recelosas de las cosas nuevas. Haga que se sientan cómodas con ellas.
- Reemplace el cebo rancio por uno fresco diariamente, ya que las ratas pueden detectar la comida vieja y la evitan.
- Cuando esté listo para armar las trampas, use la técnica de “caza masiva” (coloque muchas trampas a la vez para atrapar la mayor cantidad de roedores antes de que se vuelvan “temerosos de las trampas”).
- También es importante considerar la clase de cebo que se usa en las trampas cebo. Use productos alimenticios que los roedores buscan en los

establecimientos. Estas comidas son más deseables y ya forman parte de su dieta.

Además, los alimentos ricos en proteínas constituyen buenos cebos.

5.3.6.4. CONDICIONES DE LOS LUGARES DE TRABAJO

Para comprobar la situación de la empresa, es necesario que tengamos en cuenta lo siguiente:

5.3.6.4.1. VÍAS Y SALIDAS DE EVACUACIÓN

- Las vías y salidas de evacuación deberán permanecer expeditas y desembocar lo más directamente posible en el exterior o en una zona de seguridad.
- En caso de peligro, los trabajadores deberán poder evacuar todos los lugares de trabajo rápidamente y en condiciones de máxima seguridad.
- El número, la distribución y las dimensiones de las vías y salidas de evacuación dependerán del uso, de los equipos y de las dimensiones de los lugares de trabajo, así como del número máximo de personas que puedan estar presentes en los mismos.
- Las puertas de emergencia deberán abrirse hacia el exterior y no deberán estar cerradas, de forma que cualquier persona que necesite utilizarlas en caso de urgencia pueda abrirlas fácil e inmediatamente. Estarán prohibidas las puertas específicamente de emergencia que sean correderas o giratorias.
- Las puertas situadas en los recorridos de las vías de evacuación deberán estar señalizadas de manera adecuada. Se deberán poder abrir en cualquier momento

desde el interior sin ayuda especial. Cuando los lugares de trabajo estén ocupados, las puertas deberán poder abrirse.

- Las vías y salidas específicas de evacuación deberán señalizarse. Esta señalización deberá fijarse en los lugares adecuados y ser duradera.
- Las vías y salidas de evacuación, así como las vías de circulación que den acceso a ellas, no deberán estar obstruidas por ningún objeto de manera que puedan utilizarse sin trabas en cualquier momento. Las puertas de emergencia no deberán cerrarse con llave.
- En caso de avería de la iluminación, las vías y salidas de evacuación que requieran iluminación deberán estar equipadas con iluminación de seguridad de suficiente intensidad.

5.3.6.4.2. PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS

Las panaderías deberán ajustarse a la normativa específica que resulte de aplicación sobre condiciones de protección contra incendios.

Según las dimensiones y el uso de los edificios, los equipos, las características físicas y químicas de las sustancias existentes, así como el número máximo de personas que puedan estar presentes, los lugares de trabajo deberán estar equipados con dispositivos adecuados para combatir los incendios y, si fuere necesario, con detectores contra incendios y sistemas de alarma. Los dispositivos no automáticos de lucha contra incendios deberán ser de fácil acceso y manipulación. Dicha señalización deberá fijarse en los lugares adecuados y ser duradera.

La distancia máxima entre dos extintores deberá ser de 15 metros. La altura máxima de ubicación de los extintores deberá ser de un máximo de 1.70 mts respecto al suelo desde su parte superior.

Deberá colocarse un extintor de 5kgs de CO2 junto el cuadro eléctrico. Los empleados deberán estar informados sobre los sistemas de detección y protección contra incendios, así como recibir una formación específica.

5.3.6.4.3. INSTALACIÓN ELÉCTRICA

La instalación eléctrica deberá ajustarse a lo dispuesto en el Reglamento electrotécnico de baja tensión y sus instrucciones técnicas complementarias.

- La instalación eléctrica no deberá entrañar riesgos de incendio o explosión. Los empleados deberán estar debidamente protegidos contra los riesgos de accidente causados por contactos directos o indirectos.
- La instalación eléctrica y los dispositivos de protección deberán tener en cuenta la tensión, los factores externos condicionantes y la competencia de las personas que tengan acceso a partes de la instalación.
- La instalación deberá ser verificada inicialmente, y periódicamente cada 5 años, por un instalador autorizado.
- Se deberán comprobar periódicamente por personal autorizado la toma de tierra y protectores del cableado.

5.3.6.4.4. MATERIAL DE PRIMEROS AUXILIOS

- Los lugares de trabajo dispondrán de material para primeros auxilios en caso de accidente, que deberá ser adecuado, en cuanto a su cantidad y características, al número de empleados, a los riesgos a que estén expuestos y a las facilidades de acceso al centro de asistencia médica más próximo. El material de primeros auxilios deberá adaptarse a las atribuciones profesionales del personal habilitado para su prestación.
- La situación o distribución del material en el lugar de trabajo y las facilidades para acceder al mismo y para, en su caso, desplazarlo al lugar del accidente, deberán garantizar que la prestación de los primeros auxilios pueda realizarse con la rapidez que requiera el tipo de daño previsible.
- Sin perjuicio de lo dispuesto en los apartados anteriores, toda la panadería, deberá disponer, como mínimo, de un botiquín portátil que contenga desinfectantes y antisépticos autorizados, gasas estériles, algodón hidrófilo, venda, esparadrapo, apósitos adhesivos, tijeras, pinzas y guantes desechables.
- El material de primeros auxilios se revisará periódicamente y se irá reponiendo tan pronto como caduque o sea utilizado.
- El material y locales de primeros auxilios deberán estar claramente señalizados.

5.3.6.4.5. INSTALACIONES FRIGORÍFICAS

Las cámaras refrigeradoras suelen estar a una temperatura de 0°, y las congeladoras sobre 20°. Hay que tener en cuenta que el tiempo de exposición es pequeño, no se trabaja o manipula dentro, sólo se utilizan como almacén de frío.

Requisitos que se deben cumplir para evitar riesgos:

- Puertas isotermas con dispositivos de apertura de seguridad.
- Señal interior acústica y luminosa, para aviso en caso de encierro involuntario, con hacha tipo bombero.
- Iluminación suficiente, con luminarias con carcasas protectoras.
- Ropa adecuada para acceder a su interior para evitar cambios bruscos de temperatura.
- Inspección de las cámaras por personal autorizado cada 5 años, y de los aparatos de presión que proporcionan el frío cada 10 años.
- Información y formación a los trabajadores.
- Orden y limpieza.
- Estanterías de almacenaje perfectamente ancladas.

5.3.6.4.6. UTILIZACIÓN DE MAQUINARIA

En el sector panadero se utiliza de forma general el mismo tipo de máquinas: hornos, amasadoras, batidoras, boleadoras, formadoras de barras, herramientas manuales..., así como elevadores mecánicos o toros, furgonetas de reparto, isoterms o congeladoras. Cualquier máquina, herramienta o utensilio que se adquiera debe tener certificado “CE” en su etiquetado y declaración de conformidad. Además se debe solicitar al distribuidor o fabricante el libro de instrucciones del equipo y se debe poner a disposición de los trabajadores, en lugar visible y seguro.

Los riesgos que presentan las máquinas de uso diario en una panadería, como son amasadoras y batidoras son cortes, golpes, atrapamientos y contactos eléctricos. Para suprimir o minimizar estos riesgos las máquinas deben de cumplir una serie de condiciones.

Máquinas (amasadoras, batidoras, boleadoras, entre otras)

- Deben disponer de órganos de accionamiento visibles y fuera de zonas peligrosas y se debe evitar su puesta en marcha de forma voluntaria. Deben disponer de pulsador o botón de parada de emergencia. Han de tener resguardos que protejan al trabajador de los elementos móviles de las máquinas. Las amasadoras antiguas carecen de ellos. Las nuevas incorporan de fábrica una rejilla que si no está en su lugar de protección hace que la máquina se pare.
- Para evitar contactos eléctricos todas las máquinas deben tener un cableado intacto, que no entre en contacto con agua o zonas húmedas. No se deben

sobrecargar las tomas con ladrones o regletas con multitud de enchufes, y debe haber una toma de tierra que, en caso de salto de corriente, evite descargas sobre los trabajadores al entrar en contacto con la carcasa de la máquina.

- Los trabajadores deben realizar las operaciones de limpieza y mantenimiento de forma periódica con la máquina parada.
- Todas las máquinas deben tener su manual de instrucciones, para que en todo momento cualquier trabajador pueda consultarlas.
- Los trabajadores deben recibir información y formación acerca del uso de las máquinas.
- Se recomienda el uso de ropa ajustada, ya que por ejemplo, las mangas anchas pueden engancharse en aspas o cintas y producir un accidente.
- En el caso de equipos de trabajo antiguos que generen elevados niveles de ruido, habrá que adaptarlos adoptando las medidas que sea posible para reducir dichos niveles. Como última medida, se desplazarán a otras zonas de la empresa para que sólo afecten al trabajador que las utilice, quien deberá usar protecciones auditivas.
- Las máquinas deberán ser revisadas y reparadas por personal autorizado.

Herramientas manuales (cuchillos):

- Deben guardarse en lugares adecuados y seguros después de su utilización.
- Deben disponer de mango antideslizante.

- Deben mantenerse afilados: a menor esfuerzo menor probabilidad de que escape.
- Se deben sustituir los cuchillos en mal estado o defectuoso, es decir, los mangos astillados o rajados con hoja y mango incorrectamente unidos.
- Se debe seleccionar la herramienta correcta para el trabajo a realizar: no utilizar los cuchillos para actividades ajenas a su uso específico (por ejemplo, como abrelatas)
- No se deben transportar en los bolsillos. Utilizar fundas adecuadas.
- Durante su uso, los cuchillos estar libres de grasas, aceites y otras sustancias deslizantes.

Gases y combustibles:

- Deben ser almacenados en un lugar apropiado para ello.
- Sus recipientes serán manipulados o revisados por personal especialista.
- Por ser material inflamable, deberá ser señalizado, con la consiguiente prohibición de fumar o producir chispas en su proximidad.

Montacargas:

- Deben disponer de señalización con indicativo de uso exclusivo de mercancías.
- Su Instalación, revisión y mantenimiento deben ser realizados por personal autorizado.
- El camarín deberá estar compartimentado con materiales de fábrica o vallado para que cuando llegue al suelo no pueda provocar ningún accidente.

Vehículos:

- Se deberá seguir escrupulosamente la normativa de circulación y se deberán realizar las revisiones periódicas.
- Deberán estar dotados de botiquín y extintor portátil.
- Deberán estar adaptados a la mercancía que transportan.
- No sobrepasarán en ninguna ocasión su peso máximo autorizado.
- Todos los vehículos deben poseer un certificado de autorización especial de mercancías perecederas.

Siempre que sea posible, deberá sustituirse la maquinaria antigua por otra más actual que cumpla lo dispuesto en la normativa vigente. En caso de que no ser posible, por su costo elevado, se deberá realizar una adaptación de la misma para garantizar unas condiciones mínimas de seguridad.

5.3.6.4.7. SEÑALIZACIÓN

Los riesgos, prohibiciones y obligaciones se señalarán mediante señales en forma de panel, para que quede garantizada su buena visibilidad y comprensión.

Criterios para el uso de la señalización:

- Ha de llamar la atención sobre la existencia de riesgos.
- Ha de alertar sobre situaciones de emergencia.
- Ha de facilitar la localización de instalaciones de protección.

- Ha de orientar a los trabajadores, en maniobras peligrosas.

5.3.6.4.7.1. CLASIFICACIÓN DE LAS SEÑALES SEGÚN SU SIGNIFICADO

- **Señal de prohibición:** Forma redonda. Pictograma negro sobre fondo blanco, bordes y banda (transversal descendente de izquierda a derecha atravesando el pictograma a 45° respecto a la horizontal) rojos (el rojo deberá cubrir como mínimo el 35% de la superficie de la señal).
- **Señal de salvamento o socorro:** Forma rectangular o cuadrada. Pictograma blanco sobre fondo verde (el verde deberá cubrir como mínimo el 50% de la superficie de la señal)
- **Señal de advertencia:** Advierte de un peligro.
- **Señal de obligación:** Forma redonda. Pictograma blanco sobre fondo azul (el azul deberá cubrir como mínimo el 50% de la superficie de la señal).
- **Señal gestual e indicativa:** Proporciona otras funciones.
- **Señales de equipos de lucha contra incendios:** Forma rectangular o cuadrada. Pictograma blanco sobre fondo rojo (el rojo deberá cubrir como mínimo el 50% de la superficie de la señal).

Los riesgos de caídas, choques o golpes se señalizarán mediante franjas alternas amarillas y negras con una inclinación aproximada de 45°.

5.3.7. DOCUMENTACIÓN

Todas las actuaciones de contingencias que se lleven a cabo en la panadería, deberán estar documentadas. Esta documentación estará en poder de la administración, deberá conocerla los empleados y deberá estar localizada y actualizada, así como a disposición de autoridades que lo requieran.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la investigación realizada en las panaderías de San Francisco Gotera, se concluye lo siguiente:

- Las panaderías de San Francisco Gotera no cuentan con un Control Interno bien elaborado y documentado que les permita cumplir sus objetivos y metas, lo que conlleva a la ineficiencia de sus operaciones.
- Las panaderías de San Francisco Gotera no cuentan con Manuales Administrativos, por lo tanto no existe una adecuada segregación de funciones, los empleados desconocen políticas y procedimientos generando así, posibles errores involuntarios por parte de los empleados y la administración.
- Las panaderías de San Francisco Gotera no poseen un Plan de Contingencia que les ayude a salvaguardar sus inventarios, provocando así pérdidas en insumos y productos terminados.
- Las panaderías de San Francisco Gotera no cuentan con formatos que les permita salvaguardar sus activos, para que la información financiera sea confiable y les permita cumplir con las leyes y regulaciones que les aplican.

6.2. RECOMENDACIONES

- Para que las panaderías de San Francisco Gotera superen las deficiencias en las áreas de Administración, Venta y Producción, se hace necesario que implementen un sistema de Control Interno en base al enfoque COSO II, que contribuya al logro de sus objetivos y metas, reduciendo así sus riesgos y protegiendo sus activos.
- Las panaderías deben poseer Manuales Administrativos, donde se establezcan con claridad las funciones, políticas y procedimientos que se desarrollarán en cada área de la empresa, con la finalidad de poder detectar errores involuntarios.
- Las medidas de seguridad son fundamentales para las panaderías y el contar con un Plan de Contingencia les permitirá proteger y salvaguardar sus inventarios ya que así estarán preparados ante cualquier evento que se suscite en dicha entidad.
- Es necesario que las panaderías de San Francisco Gotera cuenten y utilicen los formatos propuestos de una forma específica ya que esto les servirá de soporte de las operaciones que realicen, permitiendo así, información financiera confiable y de fiel cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

BIBLIOGRAFÍA

- ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. 2 ed. Bogotá Colombia: Bogotá Ediciones, 2006.
- PricewaterhouseCoopers, Instituto de Auditores Internos de España. Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado. Madrid España. Permissions Editor C/O AICPA, 2010.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, NIFF para las PYMES. El Salvador, 2009.
- Kholer Eric J. Diccionario para Contadores, editorial LIMUSA, S.A. DE C.V. Grupo Noriega Editores, México, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1

VALE DE CAJA

NOMBRE DE LA EMPRESA

VALE DE CAJA N° _____

POR \$ _____

Recibí de (Nombre de la Empresa) la cantidad de: _____

En concepto de: _____

Lugar y Fecha: _____

Gerente General

Nombre y Firma: _____

Encargado del Fondo

ANEXO 2

CHEQUE COMPROBANTE (VOUCHERS)

CHEQUE COMPROBANTE	
	CUENTA N° _____
	CHEQUE N° _____
_____ DE _____	DE 200 _____
PAGUESE A LA ORDEN DE: _____	
LA CANTIDAD DE: _____ DOLARES	
BANCO	F. _____ F. _____

ANEXO 3

CONCILIACION BANCARIA

NOMBRE DE LA EMPRESA

CONCILIACION BANCARIA AL _____ DE _____ DE 20 _____

TIPO DE CUENTA _____

BANCO _____ CUENTA N° _____

SALDO EN BANCO			\$	
SALDO EN LIBROS				\$
<u>(-) Remesas en transito</u>				(\$
Fecha	concepto	Valor		
<hr/>				
<u>(+) Remesa pendiente de contabilizar</u>			\$ _____	
Fecha	Concepto	Valor		
<hr/>				
<u>(-) Error en Aplicación Contable</u>			\$ _____	
Fecha	Concepto	Valor		
<hr/>				
<u>(-) Notas de Cargo Aplicados por Banco</u>			\$ _____	
Fecha	concepto	Valor		
<hr/>				
<u>(-) Cheque Cobrado no contabilizado</u>			\$ _____	
Fecha	# Cheque a favor de quien	Valor		
<hr/>				
<u>(+) Cheques pendientes de cobro</u>			\$ _____	
Fecha	# cheque a favor de quien	Valor		
<hr/>				
			\$ _____	

ANEXO 4

ARQUEO DE CAJA

NOMBRE DE LA EMPRESA		
<u>ARQUEO DE CAJA</u>		
_____ Fecha de inicio	_____ Fecha de finalización	_____ Lugar y Fecha
DETALLE DE EXISTENCIAS		
DESCRIPCION	UNIDADES	IMPORTE
Billetes de: 100. ⁰⁰		
50. ⁰⁰		
20. ⁰⁰		
10. ⁰⁰		
5. ⁰⁰		
1. ⁰⁰		
Moneda Fraccionaria de: 0.25		
0.10		
0.05		
0.01		
	Total	\$
Documentos		

La totalidad de efectivo y documentos, arriba detallados, ha sido contado ante mi presencia y devuelto mi entera satisfacción.		
_____ Encargado del Fondo	_____ Responsable del Arqueo	
Original: contabilidad		

ANEXO 5

RECIBO DE INGRESO A CAJA

RECIBO DE INGRESO A CAJA

N° _____

POR \$ _____

RECIBIMOS DE

CLIENTE N°

FACTURA	CONCEPTO	IMPORTE
	Saldo anterior \$ _____ Importe actual \$ _____ Saldo actual \$ _____	
Son:		\$

SAN MIGUEL, _____ DE _____ DE 20 _____

Cliente

Recibí conforme

Original: Contabilidad
Duplicado: Cliente

ANEXO 7

PAGARE

N° _____

NOMBRE DE LA EMPRESA

PAGARE SIN PROTESTO San Miguel, _____ de _____ de 20_____

Por \$ _____

PAGARE (MOS) en forma incondicional a la orden de _____

En San Miguel del día _____ de _____ de 20_____, la cantidad de _____

Y en caso que no fuera puntualmente pagados a su vencimiento, pagare (mos) a demás a partir de esta fecha, el interés moratorio del _____% mensual.

Para los efectos legales de esta obligación mercantil, fijo (mos) como domicilio especial la ciudad de San Miguel, a cuyos Tribunales me (nos) someto (emos) expresamente y en caso de acción judicial, renuncio (amos) al derecho de apelar del Decreto de Embargo, sentencia de Remate y de toda otra providencia apelable que se dictare en el juicio Ejecutivo Mercantil y sus incidencias, siendo a mi (nuestro) cargo, cualquier gasto que la empresa: _____, hiciere en el cobro de este pagare, incluso los llamados personales, aun cuando por regla general no hubiera condenación en estos, así mismo, faculto (amos) a la empresa: _____, para que designe la persona depositaria de los bienes que se embargue, a quien revelo (amos) de la obligación de rendir fianza y cuenta.

Nombre (s): _____

Dirección : _____

DUI _____

(PARTE DEL DORSO)

ANEXO 8

LETRA DE CAMBIO

LETRA DE CAMBIO SIN PROTESTO	
ACEPTADO Fecha _____ Pagadera en _____	N° _____ _____ Ciudad o Lugar
	El día _____ de _____ de _____ Fecha de vencimiento
Ciudad o lugar donde será pagada El Banco aquí mencionado queda autorizado por la presente a Pagar esta aceptación a su vencimiento y a cargo su importe a la cuenta del aceptante sin previo aviso ni otra forma adicional.	Pagase a la orden de _____ _____ La cantidad de _____ La obligación del aceptante de la presente se origina de operaciones mercantiles entre el librador y el librado, según contrato (o factura) de fecha _____ El librado puede aceptar esta letra pagadera en cualquier Banco del país que el designe al aceptarla.
	A _____ Nombre del Librado _____ Domicilio Librador

ANEXO 9

SOLICITUD DE COMPRA

N° _____

NOMBRE DE LA EMPRESA

SOLICITUD DE COMPRA

Fecha: _____

Cantidad	Descripción	Destino	Valor	Existencia

Jefe de Departamento: _____ Gerente General: _____

Departamento de Compra

ANEXO11

QUEDAN
NOMBRE DE LA EMPRESA

QUEDAN

N° _____

QUEDAN EN NUESTRO PODER FACTURAS PARA SU REVISION

N° _____	Por valor de \$ _____
_____	_____
_____	_____
_____	Total _____

De la Compañía: _____

Fecha de Pago: _____

Vo. Bo

Autorizado

San Miguel, _____ de _____ de 20 _____

ANEXO 12

TARJETA DE INVENTARIO

TARJETA N° _____

Artículo: _____
Unidad de medida: _____
Modelo: _____
Máximo: _____

Código: _____
Proveedor: _____
Serie : _____
Mínimo: _____

Fecha	Recepción N°	Unidades			Costo Unidad	Costo Promedio	Valores		
		Entrada	Salida	existencia			Debe	Haber	Saldo
					\$	\$	\$	\$	\$

ANEXO 20

TIQUETES

Nombre de la empresa Dirección Teléfono Nit: 1217230208101-9 NRC: 185854-0 I.V.A D.L. # 296 Caja # 1 fecha: _____ Tiket de venta # 58767 ORDEN#: VENDE: HORA:			
Descripción	Unidades	Precio Unitario	Total
-Descuento : Ventas gravadas: Ventas exentas: Total: Total recibido: Vuelto:			
Datos del cliente: Nombre: _____ DUI: _____ Datos de la autorización de numeración Resolucion # 30202-RES-CR-04075-2012 DE FECHA: RANGO: DE 12FM00000111 AL 12FM000000011300000			

ANEXO 21

FACTURA

Nombre de la empresa Dirección Teléfonos Señor: _____ N° de NIT o DUI: _____ Vendedor: _____ Día/ Mes / Año/				
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Ventas Exentas	Ventas Afectas
Son :		Sumas Ventas Exentas Ventas No Sujetas Total		
Omar Ordin Benítez, Imprenta EL AGUILA NIT 1408-230863-101-9 NRC 908673 6° Av. Norte n° 307 barrio la Cruz San Miguel, telf 26671299 Autorización de imprenta N° 700 fecha de autorización 11-06-1997 Tiraje del 08SM000R1-al08sm000r25000fecha imp. 21-01-2010 Autorización de correlativo Resolución: 30225-RS-CR05215-2010				
Original: Vendedor		copia: Cliente		

CARTA DE AUTORIZACIÓN A CARGO A LA CUENTA

CORRIENTE

**AUTORIZACIÓN DE CARGO A CUENTA CORRIENTE POR PAGO DE
SUELDOS**

San Miguel, _____ de _____ de 200__.

Sr. _____

Gerente General

Banco _____

PRESENTE

Yo, _____ actuando en mi calidad de representante legal (propietario) de _____, por medio de la presente autorizo al banco _____, para que realice cargo a la cuenta corriente N° _____, por la suma de _____ (\$), correspondiente al pago de planilla del mes (1ª. ó 2ª. quincena) de 200__, según detalle anexo a la presente, el cual deberá ser abonado a la cuenta de ahorro de cada empleado.

Sin ningún otro particular.

Atentamente:

Representante Legal

ANEXO 30

INGRESO A BODEGA

Nombre de la empresa				N°
Fecha: _____		materia prima: _____		
Proveedor: _____		materiales: _____		
Comprobante crédito fiscal: _____		producto terminado: _____		
Código	Descripción	Cantidad entregada	Costo unitario	Costo total

Recibido: _____ Entregado: _____

Autorizado: _____

ANEXO 32

REPORTE DE DETERIORO

n°					
Nombre de la empresa					
Reporte de deterioro					
Fecha: _____					
Código	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Observaciones

Elaborado por

Recibido



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN CONTADURÍA PÚBLICA

DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO

Objetivo: Conocer las deficiencias de los controles internos en las áreas de administración, venta, producción y servicio de las panaderías de San Francisco Gotera, departamento de Morazán.

Fecha: _____

Nombre de la panadería: _____

Ubicación: _____

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
AREA ADMINISTRATIVA				
ASPECTO ADMINISTRATIVO				
1. Quién es el encargado de administrar la panadería:				
a. Propietario				
b. Familiar				
c. Particular				
2. En su ausencia, quién es el encargado de				

<p>administrar la panadería:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Familiar b. Empleado <p>3. Cuentan con manuales administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. De Bienvenida b. De Descripción de Puestos c. De Procedimientos <p>4. ¿cuentan con área de producción de pan?</p> <p>5. ¿Cuentan con área de despacho?</p> <p>6. ¿Cuentan con área de ventas a domicilio?</p> <p>7. Las instalaciones de la matriz son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Propias b. Arrendadas <p>8. ¿Cuentan con más sucursales?</p> <p>9. Las instalaciones de las sucursales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Propias b. Arrendadas <p>10. ¿Posee un modelo de control sobre la propiedad, planta y equipo?</p> <p>11. ¿Qué tipos de controles?</p> <p>12. ¿Tiene asegurado sus bienes?</p> <p>13. ¿Tiene asegurado el mobiliario</p> <p>14. ¿Tiene asegurada la maquinaria?</p> <p>15. ¿Tiene asegurada las instalaciones?</p> <p>16. ¿Tiene asegurado el equipo de transporte?</p> <p>17. ¿Los bienes de las sucursales se encuentran asegurados?</p>				
---	--	--	--	--

<p>18. ¿Cuentan con Plan de Contingencia?</p> <p>ASPECTO LEGAL</p> <p>19. La panadería se encuentra registrada en el Ministerio de Trabajo.</p> <p>20. La panadería se encuentra registrada en el Registro de Comercio</p> <p>21. La panadería se encuentra registrada en el Ministerio de Hacienda</p> <p>22. La panadería se encuentra registrada en el ISSS y AFP</p> <p>23. La panadería se encuentra registrada en el Ministerio de Salud</p> <p>24. La panadería se encuentra registrada en la Alcaldía Municipal</p> <p>ASPECTO FINANCIERO</p> <p>25. Como controlan sus operaciones</p> <p>26. Poseen caja chica</p> <p>27. Poseen cuenta bancaria</p> <p>28. Qué tipo de cuentas bancarias poseen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ahorro b. Corriente c. A plazos <p>29. La firma para la emisión de cheques es mancomunada.</p> <p>30. Poseen cajas registradoras</p> <p>31. Están las cajas registradoras autorizadas por el ministerio de hacienda</p> <p>32. Realiza las operaciones en base a un presupuesto</p> <p>33. Efectúa cotizaciones por las compras</p>				
--	--	--	--	--

<p>que realiza</p> <p>34. Como realiza sus compras:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Contado b. Contado y al crédito <p>35. Posee un modelo para controlar las cuentas por pagar</p> <p>36. Tienen préstamos bancarios vigentes</p> <p>37. Posee un modelo de control para el registro de préstamos bancarios</p> <p style="text-align: center;">ÁREA DE VENTAS</p> <p>1. Cómo realiza sus ventas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Al contado b. Al contado y al crédito <p>2. ¿Se realizan arqueos de caja general?</p> <p>3. Cada cuánto tiempo se realiza arqueo de caja general (cierre)</p> <p>4. Se realizan arqueos de caja general imprevistos</p> <p>5. Se realizan remesas diariamente</p> <p>6. Tiene establecida políticas para sus cuentas por cobrar:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. 15 días b. N/A <p>7. ¿Posee un modelo de control sobre las cuentas por cobrar?</p> <p>8. Utiliza Políticas de control del producto que se reparte a los clientes externos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Alguna persona verifica el pedido 				
---	--	--	--	--

<p>b. Alguna persona verifica satisfacción del pedido</p> <p>9. Qué medidas se toman con el pan que no es vendido en el día</p> <p>a. Se bota</p> <p>b. Se regala</p> <p>c. Se vende el siguiente día</p> <p>d. Se recicla</p> <p>e. N/A</p> <p>10. ¿La persona encargada del cobro del producto es diferente a la que despacha?</p> <p>11. Cómo establece el precio de los productos terminados:</p> <p>a. Precio de la competencia</p> <p>b. Análisis de costos</p> <p>c. Experiencia</p> <p>12. Se realiza algún tipo de publicidad</p> <p>ASPECTO LABORAL</p> <p>13. ¿Utilizan criterios para la selección del personal?</p> <p>14. Existe algún periodo de prueba para la aceptación de los empleados</p> <p>15. Cuál es el grado académico mínimo para la contratación del personal</p> <p>a. Educación básica</p> <p>b. Bachillerato</p> <p>16. Quién es el encargado de la selección del personal</p> <p>17. Se evalúa el desempeño del personal</p>				
---	--	--	--	--

<p>18. ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Semestral b. Anual c. N/A <p>19. ¿Qué tipo de decisiones toman después de una evaluación de desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Se le brindan al personal, algún tipo de incentivo. b. Capacitación c. Llamado de atención d. Es despedido e. N/A <p>20. Qué tipo de incentivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Aumento de sueldo b. Comisión c. N/A <p>21. El personal ha recibido capacitaciones</p> <p>22. Con qué frecuencia reciben capacitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bimestral b. Trimestral c. Semestral d. Anual <p>23. ¿Existen algún tipo de control de asistencia para los empleados?:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Libro b. Tarjeta reloj c. verbal 				
---	--	--	--	--

ÁREA DE PRODUCCIÓN

MATERIA PRIMA

1. Qué tipo de controles utilizan para el uso de la materia prima:
 - a. Experiencia
 - b. Receta
2. ¿Para la evaluación de los inventarios que método utilizan?
 - a. PEPS
 - b. Costo Promedio
 - c. UEPS
 - d. Ninguno
3. Qué documento maneja para registrar las entradas de los inventarios de materia prima:
 - a. Factura
 - b. Orden de compra
4. Qué documento maneja para registrar las salidas de los inventarios de materia prima:
 - a. Comprobante de requisición
 - b. Tarjetas de inventario
5. Cuáles son los controles que se tiene para el requerimiento de materia prima
 - a. En función a la producción
 - b. Ninguno
6. Mantiene una cantidad mínima o máxima de materia prima en los

<p>inventarios</p> <p>7. Qué tipo de materia prima se tiene solo para ocasiones especiales</p> <p>8. Por cuánto tiempo tienen la materia prima en existencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Una semana b. Quince días c. Un mes <p>9. Existe recuento físico para cotejar lo real con lo que está en tarjeta de inventario</p> <p>10. Con qué frecuencia realiza el inventario físico:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Semestral b. Anual <p>MANO DE OBRA</p> <p>11. Quien es el encargado de supervisar la elaboración del pan.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Propietario b. Empleado <p>12. Quién es el responsable de autorizar las entradas y salidas de materia prima:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Propietario b. Administrados <p>13. Quién es el encargado de autorizar la salida de productos terminados</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Propietario b. Supervisor de producción c. bodeguero <p>14. Qué tipo de control se utiliza para la</p>				
--	--	--	--	--

<p>asistencia de los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Libro b. Tarjeta reloj c. Otro <p>15. Hacen horas extras los empleados</p> <p>16. Se les paga horas extras a los empleados</p> <p>17. Como controla las horas extras</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Documento b. Verbal <p>18. cuál es el modelo para el pago de salario</p> <ul style="list-style-type: none"> a. planilla b. recibo c. otro <p>19.Cuál es la forma de pago para los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Producción b. Diario <p>20. Existe algún tipo de incentivo para quienes fabrican más producto</p> <p>21. Capacita a los encargados de la elaboración de los productos</p> <p>22. Con que frecuencia los capacita:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Trimestral b. Semestral c. Anual <p>COSTOS INDIRECTOS</p> <p>23. Incorpora al costo del producto los CIF</p> <p>24. Considera como costos indirectos la energía eléctrica</p>				
--	--	--	--	--

<p>25. Considera como CIF el salario del supervisor de ventas</p> <p>26. Como asigna los costos indirectos al producto</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Unidades producidas b. Salario de obreros c. Horas hombre d. Horas maquinas <p>PRODUCTOS TERMINADOS</p> <p>27. Se elabora pan dulce corriente</p> <p>28. Se elabora pan dulce especial</p> <p>29. Se elabora pan francés</p> <p>30. Se elabora pasteles</p> <p>31. Cuántos días mantienen producto terminado en existencia</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 1 – 3 días b. 4 – 7 días c. Más de 7 días <p>32. Controlan el inventario de productos terminados</p> <p>33. Cómo determinan su costo de producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Experiencia b. Experiencia más costo <p>34. Cada cuánto tiempo le da mantenimiento a la maquinaria y equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mensual b. Trimestral c. Semestral 				
--	--	--	--	--

<p>35. Qué tipo de mantenimiento le da a la maquinaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Preventivo b. Correctivo c. Ninguno <p>36. La panadería ha presentado problemas por desperdicio de materia prima</p> <p>37. La panadería ha presentado problemas por desfalco de materiales y producto terminado</p> <p>38. La panadería ha presentado problemas por pérdida de materia prima o producto terminado</p> <p>39. La panadería ha presentado problemas por falta de método autorizado para evaluar los inventarios</p> <p>40. La panadería ha presentado problemas por vencimiento de materia prima o producto terminado</p>				
---	--	--	--	--