

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



“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA DE  
PRODUCCIÓN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS PANIFICADORAS DEL MUNICIPIO DE SAN  
SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

SIBRIAN CANDRAY, LUIS GEOVANNI

MÉNDEZ PÉREZ, VÍCTOR MANUEL

ROSALES FLORES, CRISTIAN MANUEL

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

ABRIL DE 2014

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.**

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Vice-rectora académica	:	Licenciada Ana María Glower de Alvarado
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la facultad de Ciencias Económicas.	:	Master Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la facultad de ciencias	:	Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Directora de la Escuela de contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Director	:	Licenciado Carlos Ernesto Ramírez
Jurado Examinador	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez Licenciado Benito Miranda Beltrán

ABRIL DE 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios todopoderoso** por ser mi guía, brindarme sabiduría paciencia y fortaleza en todo tiempo y cada decisión durante mi proceso y culminación de mis estudios.

**A mis padres** Antonio Candray Bernal y Luis Ruperto Sibrian porque me han brindado apoyo en todo momento, por la paciencia y sabiduría al brindar su confianza ya que a ellos honro con el esfuerzo y meta lograda Gracias por ser lo que son lo más importante para mí.

**A mi familia** Sandra Elizabeth, Gary Geovanni y Génesis Nahomi, por el apoyo, paciencia y brindarme de su conocimiento y lo mejor de todo que nunca se deja de aprender a ellos les dedico mi logro.

**A mis amigos y compañeros de graduación** por que en los momentos difíciles de la carrera me apoyaron incondicionalmente compartiendo parte de su tiempo y tristezas y alegrías, así como lecciones y consejos, gracias por haber trabajado hombro a hombro

**LUIS GEOVANNI SIBRIAN CANDRAY**

A Dios, por la vida y sus bendiciones para la culminación de este trabajo de graduación; a mi Madre Marina Isabel Pérez, a mi abuela Estebana Cruz, a la familia Santillana Cantarero que con su apoyo incondicional me incentivaron a seguir adelante para cumplir mis metas y objetivos; finalmente a mis amigos por estos años de esfuerzo juntos.

**VÍCTOR MANUEL MÉNDEZ PÉREZ**

Primeramente a Dios todo poderoso por brindarnos vida y sabiduría en todo el trascurso de mis estudios, a mi padre Manuel de Jesús Rosales y madre Mariana Flores de Rosales por todo el apoyo brindado, confianza y ser parte fundamental en mi vida, a mis amigos y compañeros de trabajo de graduación por todos los momentos buenos y malos que pasamos, y que de una u otra manera unimos nuestros esfuerzos para culminar de la mejor manera este proyecto.

**CRISTIAN MANUEL ROSALES FLORES**

## ÍNDICE

Contenido	Pág. N°
Resumen Ejecutivo	i
Introducción	iii

### **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL**

1.1	Antecedentes	1
1.1.1	Sector panadero	1
1.1.2	De auditoría de gestión	3
1.2	Conceptos.	4
1.3	Marco técnico.	5
1.3.1	Elementos técnicos relativos a una auditoría Interna de gestión de riesgos.	5
1.4	Marco legal.	8
1.4.1	Normativa legal aplicable a la industria panificadora de El Salvador.	8
1.5	Auditoría de gestión.	10
1.5.1	Objetivos de la auditoría de gestión.	10
1.5.2	Alcance de la auditoría de gestión	10
1.5.3	Limitaciones de la auditoría de gestión.	11
1.5.4	Riesgo de auditoría de gestión	12
1.6	Indicadores de gestión.	13
1.6.1	Ventajas de los indicadores de gestión.	14
1.7	Componentes de COSO ERM.	15

### **CAPITULO II: METODOLOGIA DE INVESTIGACION Y DIAGNOSTICO**

2.1	Tipo de estudio.	18
2.2	Unidad de análisis	18
2.3	Universo y muestra	18
2.3.1	Universo	18

2.3.2	Muestra	18
2.3.3	Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación.	19
2.3.4	Procesamiento de la información.	20
2.3.5	Análisis e interpretación de los datos procesados.	20
2.3.6	Diagnóstico	20

### **CAPITULO III DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO:**

#### **MODELO DE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO PARA DETERMINAR LA VALORIZACIÓN DEL COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

3.1	Generalidades de la propuesta	22
3.1.1	Objetivos de la propuesta	22
3.1.2	Importancia y justificación de la propuesta	23
3.1.3	Diagnóstico de la mediana empresa - FODA	24
3.1.4	Fortalezas	24
3.1.5	Oportunidades	25
3.1.6	Debilidades	25
3.1.7	Amenazas	25
3.2	Modelo de autoevaluación de riesgos	26
3.3	Desarrollo de caso práctico.	27
3.3.1	Aspectos generales de la empresa.	27
3.3.2	Visión	28
3.3.3	Misión	28
3.3.4	Especificación del producto.	28
3.3.5	Esquema de proceso de producción	28
3.3.6	Perfil del personal de producción.	29
3.3.7	Clientes.	29

3.3.8	Distribución del producto.	30
3.3.9	Plan de autoevaluación de riesgos	31
3.3.10	Programa para realizar examen de autoevaluación.	38
3.3.11	Resultados de autoevaluación.	63

#### **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1.	Conclusiones	68
4.2.	Recomendaciones.	69
	Bibliografía	70
	Anexos	72

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.**

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Vice-rectora académica	:	Licenciada Ana María Glower de Alvarado
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la facultad de Ciencias Económicas.	:	Master Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la facultad de ciencias	:	Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Directora de la Escuela de contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Director	:	Licenciado Carlos Ernesto Ramírez
Jurado Examinador	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez Licenciado Benito Miranda Beltrán

ABRIL DE 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

## RESUMEN EJECUTIVO

En El Salvador se desconoce el momento en que surgió la mediana empresa panificadora, debido a que la micro y pequeña entidad empezaron a progresar y así fueron incrementando los recursos humanos, financieros y tecnológicos, favoreciendo de esa manera su expansión en el territorio nacional, mediante la aplicación de estrategias innovadoras que pretenden aumentar los niveles de rentabilidad, por tal razón la auditoría de gestión surge como necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, de igual forma ayuda de manera efectiva a definir el orden para los recursos de la empresa así mismo lograr un mejor desempeño y productividad.

La falta de evaluación de riesgos en el proceso de producción en la industria panificadora, dificulta a los empresarios determinar la valorización de costo unitario de producción; por tal razón surge de la necesidad del diseño de un modelo de autoevaluación de riesgos como herramienta en el proceso productivo el cual ayude a valorizar el costo unitario de la industria panificadora.

Con base a lo anterior, se realizó un estudio del cual surge como resultado este documento y tiene como objetivo principal desarrollar una herramienta de evaluación de riesgos del proceso productivo de la industria panificadora mediante métodos y técnicas de auditoría interna, para determinar la valorización de costo unitario de producción.

La investigación se desarrolló bajo un tipo de estudio hipotético-deductivo, el cual busca no solo analizar la información ya existente sobre la aplicación de la Norma Internacional para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NIEPAI), además mediante encuestas se obtuvo la opinión de los administradores, encargados y contadores públicos.

Mediante los datos obtenidos se elaboró un diagnóstico, determinando la importancia sobre el conocimiento de aplicación de gestión de riesgos, actividades de control interno y recurso humano en el proceso de producción.

La investigación permitió determinar las conclusiones y recomendaciones siguientes:

La práctica de los procesos de gestión de riesgo e indicadores de gestión no se utiliza por la falta de conocimientos, de igual forma se determinó que las actividades y herramientas de control interno que se utilizan son inapropiadas en la medida de usos para la determinación de riesgo ya que carecen de aprobaciones, autorizaciones y verificaciones.

Por lo tanto se sugiere a los profesionales en contaduría pública, una herramienta donde se detalle los procesos e indicadores de gestión con el objetivo de establecer un control eficiente y eficaz.

Implantar un sistema de control interno, que proporcionará una manera sistemática y visible de conducir, y logre un mejor desempeño de actividades en la organización, así mismo mejore continuamente su desempeño en el área de producción en el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas que se dedican a procesar materia prima hasta lograr un producto terminado requieren establecer un eficiente control de todos los costos en que se incurren, dado que estos van en aumento en relación al crecimiento y demanda en el sector, es entonces necesario evaluar los riesgos que ayuden a disminuir el impacto y obtener eficientemente una valorización de costos en el proceso de producción. Dichas evaluaciones requieren identificar, estimar y proponer medidas de cambios en base a una eficiente gestión de riesgos.

Con el presente trabajo se pretende aportar a los profesionales de la contaduría pública una herramienta que contribuya a brindar un servicio de calidad en el campo de la auditoría de gestión que se especializa en la evaluación de riesgos en el proceso productivo, para determinar la valorización del costo unitario de producción en las medianas empresas de la industria panificadora.

Dicho trabajo está dividido en cuatro capítulos y se describen a continuación:

El primero aborda aspectos históricos internacional y nacional del sector padero, además sustentación teórica, técnica y legal de auditoría de gestión, el segundo muestra el método de investigación y diagnóstico, el tercero presenta una propuesta de diseño de un modelo de autoevaluación de riesgos en el proceso productivo, para determinar la valorización del costo unitario de producción en las medianas empresas de la industria panificadoras en el municipio de San Salvador, el cuarto se citan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Sector panadero

El inicio de la panificación se dio en Grecia en el año 2700 AC donde se elaboraba pan y un tipo de galletas, luego la evolución de la panadería se dio de forma importante en esta civilización ya que fueron los egipcios los que descubrieron la fermentación, técnicas de panificación y crearon los primeros hornos.

En el siglo XIX como consecuencia de la invención del molino vapor los sistemas de panificación fueron evolucionando y se añade una nueva fase a la elaboración del pan: La aireación de la masa, aparece un nuevo tipo de levadura y surgen mejores técnicas para amasar el pan con lo cual la industria ha crecido de manera acelerada<sup>1</sup>.

Este sector, no cuenta con una gran tecnología para la producción del pan, por lo que para ello hace uso de la mano de obra, lo cual beneficia directamente a la economía salvadoreña, al incrementar los niveles de empleo en el país.

Las medianas empresas del sector industrial dedicadas a la panificación, afrontan cierta cantidad de costos y gastos que sin el adecuado procedimiento resulta muy difícil de clasificar y distribuirlos unitariamente al producto terminado, ya que actualmente son manejados inadecuadamente al no llevar registros detallados en el proceso de producción, que les permitan tomar decisiones oportunas con una mayor razonabilidad y a la vez a ser entes competitivos y rentables para lograr este propósito es importante que las unidades de trabajo y recursos sean manejados eficientemente

---

<sup>1</sup> Javier Giraldo, *Historia de la panificación* Scribd, <http://es.scribd.com/doc/52670325/historia-de-la-panificacion>, 09,2011.

No existe una fecha exacta sobre el origen de la industria panificadora en El Salvador, sin embargo, se asume que los europeos durante la colonia introdujeron el trigo a Centro América, materia prima para la elaboración del pan. Ellos enseñaron técnicas para fabricar panes sencillos, de tal modo que sirviera para el mantenimiento de las colonias españolas en el área centroamericana.

A principios de siglo XX, por la década de los cuarenta y cincuenta el consumo del pan deja de ser solo familiar y se dedica a la producción en cantidad, con el fin de comercializar el producto. Durante los 80's con escasa excepción, a la mayoría de panaderías en el país no se consideraban con el calificativo de "industria", sin embargo eran considerados como un grupo de talleres artesanales más o menos equipados con algunas máquinas, esto comenzó a cambiar en los 90's ya que los procesos de producción y venta en las panaderías fueron adquiriendo cada vez más características industriales<sup>2</sup>.

Por lo tanto, las empresas panificadoras han progresado y logrado ser por años pioneras en el sector, en la medida que existen cooperativas como: Asociación Cooperativa de Panificadores Artesanales Salvadoreños (ASCOPARSAL), Cooperativa de Compras para Panaderas (COMAPAN), Mesa Nacional de Panaderos Artesanales(MENAPAES), y algunos que son socios de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador (AMPES) y otras, las cuales han servido de apoyo con programas de capacitación y exportaciones. Por medio de esta gestión la mediana empresa panificadora ha logrado constituirse mejor, para llevar a cabo este rubro de forma legal y ordenada.

El Salvador pese a su corta dimensión territorial, es un país que cuenta con una desproporcionada cantidad de sobrepoblación, este es uno de los factores que contribuyen al consumismo que tienen las diversas áreas, para el caso, la población es altamente consumista de pan.

---

<sup>2</sup> Molsa, *Suplemento Panificador*, Junio 2014

Las medianas empresas panificadoras constituyen un sector muy importante en la economía, debido a su actividad productiva e industrializada, ya que a través de ella se contribuye al bienestar de la población con la generación de empleos e incrementos de divisas, de tal manera que brinda soporte y estabilidad a nivel local.

### 1.1.2 De auditoría de gestión

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría<sup>3</sup>.

Después de la revolución industrial el balance y la complejidad de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados, esto llevó al establecimiento de controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos. El propósito fundamental de estas primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable.

La auditoría de gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en

---

<sup>3</sup> Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr competitividad, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, 3R editores, segunda edición, Bogotá Colombia.

orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación fue asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, buscan información con el fin de juzgar la calidad administrativa.

## 1.2 Conceptos.

Actividad: conjunto de operaciones que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada y que encierra varias tareas.

Harina de trigo: producto elaborado con granos de trigo común, *triticum aestivum* L., o trigo ramificado, *triticum compactum* host, o combinaciones de ellos por medio de procedimientos de trituración o molienda en los que se separa parte del salvado y del germen, y el resto se muele hasta darle un grado adecuado de finura<sup>4</sup>.

Industria panificadora: la fabricación de pan y otros productos de panadería requieren principalmente harina de trigo y harina de maíz<sup>5</sup>.

Procedimiento: sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Jorge Navarrete, A. O., Ofelia Funes, Juan Ramírez, D. (2008), Propuesta de un Modelo de Costo Estándar para Mejorar la Eficiencia en la Producción, de las Microempresas Panificadoras de la Ciudad de San Miguel," Caso Practico Panificadora Migueleña", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Oriente "UNIVO", San Miguel, El Salvador

<sup>5</sup> Idem

<sup>6</sup> Idem

Proceso: es el conjunto de procedimientos concatenados, realizados por el personal en la provisión de servicios. La estructura del proceso encierra procedimientos, actividades y tareas.

Auditoría interna: es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.<sup>7</sup>

Control de gestión: es un sistema de información estadístico, financiero, administrativo y operativo que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evaluación en el tiempo de las principales variables y procesos.

Auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)”

### 1.3 Marco técnico.

#### 1.3.1 Elementos técnicos relativos a una auditoría Interna de gestión de riesgos.

Los elementos más importantes de la normativa técnica en referencia a una auditoría interna en base a gestión de riesgos se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1

<b>NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA</b>	
<b>NORMA SOBRE DESEMPEÑO</b>	<b>ANALISIS</b>
Los auditores internos deben de elaborar y documentar el plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos humanos.	El auditor interno debe de planificar el trabajo identificando objetivos, riesgos, procesos de los cuales debe de analizar, interpretar y documentar la información, establecer el periodo que cubrirá y las fechas estimadas de

<sup>7</sup> Normas internacionales de para el ejercicio profesional de la auditoria interna.

	<p>realización.</p> <p>La planificación del trabajo debe estar basada sobre enfoque de riesgo partiendo de lo más significativo para identificar los controles que deben ser evaluados en el trabajo de auditoría interna.</p>
El auditor debe considerar los objetivos de la actividad que está siendo revisada, los riesgos significativos de la actividad, la adecuación y eficiencia de los procesos, y la oportunidad de introducir mejoras significativas.	Al considerar los objetivos el auditor interno se está asegurando que cada actividad se lleve a cabo. Muchas de las consideraciones están inmersos en las actividades que como auditor se realiza.
Los objetivos del trabajo deben reflejar el resultado de la evaluación, de igual forma se debe de considerar la probabilidad de error, fraude e incumplimiento.	Los objetivos se realizan para una evaluación preliminar, deben de ser claros y determinar la gestión de riesgo y de los controles.
Tener en cuenta el sistema de registro, personal y aquellos bienes relevantes. Si existe consultaría debería lograrse un acuerdo por escrito. Se debe de asegurar que el alcance sea suficiente para cumplir los objetivos pactados.	El auditor interno debe tener en cuenta el sistema de registro incluyendo aquellos bienes que estén bajo control de terceros. Lograr acuerdos si es que existen trabajos de consultoría externa y debe de quedar por escrito y los objetivos que persiguen. Desde luego el auditor debe considerar que el alcance sea suficiente para determinar los riesgos y cumplir con los objetivos trazados.
Se debe tener suficientes recursos adecuados para lograr los objetivos propuestos en la auditoría.	Los auditores internos deben de tomar en cuenta: la cantidad de personal a ocupar, conocimiento técnico de estos, y la necesidad de capacitación de auditores internos, con el fin de cumplir con los objetivos trazados en la planificación.
Se debe prepara un programa que logre cumplir con los objetivos propuestos.	Al realizar una auditoría se aprueban los programas antes de comenzar cualquier trabajo de auditoría interna. Generalmente se utilizan metodologías basadas en tecnologías y técnicas de muestreo. Se proporciona seguridad razonable de que alcancen los objetivos durante la obtención, interpretación y documentación de la información.
El auditor interno debe identificar, analizar, evaluar y documentar suficiente información de manera que permita cumplir con los objetivos del trabajo.	Se debe de considerar la protección de la información recogida durante los trabajos de auditoría.

El auditor debe de identificar información suficiente, fiable, relevante y útil de manera que permita alcanzar los objetivos del trabajo.	El auditor debe obtener evidencia suficiente, que soporte el trabajo que realiza, que permita alcanzar las metas y cubrir los objetivos.
Los auditores internos deben basar sus conclusiones y resultados del trabajo en análisis adecuados	Se utilizan procedimientos analíticos para obtener pruebas de auditoría, proporcionando medios eficientes y efectivos.
Los auditores deben de documentar la información relevante que consideren conveniente. El director ejecutivo es encargado del resguardo de dicha información, este también puede establecer políticas de acceso para dar a conocer a terceros la información.	El auditor prepara papeles de trabajo que ayudan a la planificación, control y revisión de trabajos. La organización de estos papeles depende mucho de la naturaleza y los objetivos del trabajo.
Los trabajos deben ser supervisados adecuadamente para asegurar que se cumplan los objetivos pactados.	La supervisión es un trabajo que comienza desde la planificación hasta finalizar el trabajo.
Todo auditor debe de comunicar resultados	El auditor debe de comunicar incumplimiento de leyes. Reunir pruebas, consultar un asesor legal para asesoramiento sobre temas legales que no maneje. En todo momento la comunicación será confidencial.
Se debe incluir objetivos, alcance, conclusiones correspondientes y los planes de acción	Cada institución tiene su propio procedimiento y formatos para aplicar y conocer sus resultados. Los resúmenes apoyan a los auditores en cuanto al contenido de todo el trabajo.
Toda comunicación debe ser clara.	Toda comunicación debe ser precisa, y resumida de manera cuidadosa. Muchas veces se debe evitar el lenguaje técnico para el receptor.
El director de auditoría debe de difundir la información de resultados a las partes relacionadas.	La gerencia puede revisar el borrador de temas. Observaciones, recomendaciones del trabajo.
El director debe tener un programa de vigilancia sobre los resultados comunicados a la dirección.	Se hace un seguimiento eficaz del progreso mediante lo siguiente: Se dirigen las observaciones y recomendaciones a los niveles adecuados. Actualizaciones periódicas de parte de la dirección.
El director de auditoría no tiene ninguna responsabilidad de resolver los riesgos encontrados.	El director puede observar a través del programa de aseguramiento o una consultoría.

Fuente: Normas Internacionales para el ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)

Cuadro No. 2

NORMATIVA	SECCION	DESCRIPCIÓN
NIIF para Pymes – Inventarios	13	La sección establece el reconocimiento y medición de estos, ya sea para la venta, producción y materiales o suministros en el consumo del proceso productivo. Se refiere también al costo de inventarios, costos de adquisición, transformación, distribución de costos, producción conjunta y subproductos. Además el tratamiento con el valor de los inventarios en considerados en deterioro.

Fuente: Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y medianas empresas.

#### 1.4 Marco legal.

##### 1.4.1 Normativa legal aplicable a la industria panificadora de El Salvador.

En El Salvador las empresas dedicadas a la producción de pan se encuentran supeditadas por diferentes leyes que regulan su constitución, organización y estructura; de las cuales se representan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3

<b>RELACIÓN DE NORMATIVA LEGAL SOBRE AUDITORIA INTERNA DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
<b>CONTENIDO DE LA LEY</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Código Tributario y su Reglamento	En relación a los inventarios su registro y formalidad que deben cumplir así como la presentación ante la administración tributaria.
Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento	Determina las operaciones y transacciones que se consideran hecho generador de dicho impuesto y todos aquellos servicios a que se obliguen para los cuales aplica una tasa de retención de acuerdo a la calidad que pertenecen ante la administración tributaria.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento	<p>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.</p> <p>Los registros y controles que se utilizaran para representar las ventas y compras de cada periodo en curso, así como la documentación y formularios que amparen dichas operaciones.</p>
Código de Comercio	<p>En relación al cumplimiento de obligaciones mercantiles concernientes a constitución, derechos y obligaciones que regula de acuerdo a su naturaleza y calidad como comerciantes individuales y sociales.</p> <p>Así mismo el sistema generalmente aceptado en materia contable, su custodia y registros obligatorios para las operaciones contables.</p>
Ley de Registro de Comercio	Para el cumplimiento de trámites con el Registro de Comercio.
Código de Trabajo	Regula y vigila la relación patrono – empleado, sobre cumplimiento de obligaciones y derechos en ámbito laboral. Establece la celebración de contratos individuales de trabajo, jornadas de trabajo y remuneraciones.
Ley del Seguro Social	Regular las obligaciones patronales, con los empleados que se encuentren bajo este régimen.
Ley de las Administradoras de Pensiones	Para la aplicabilidad de las regulaciones a los patronos
Ley de Arbitrios Municipales	Cumplimiento de las regulaciones con las alcaldías referente a registro, pago de impuestos y formalidades sobre establecimientos.
Ley del Medio Ambiente	Vela porque los procesos productivos realizados por la compañía garanticen la salvaguarda de los recursos naturales.
Ley de Protección al Consumidor	Protege los derechos del consumidor a fin de procurar una estabilidad y seguridad jurídica en relación a los proveedores. Aplica a consumidores y proveedores ya sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a actos jurídicos celebrados por ambas partes, ya sea por distribución, depósito, venta o cualquier otra forma de comercialización de bienes y contratación de servicios.
Normas técnicas sanitarias para la autorización y control de establecimientos alimentarios No. 002-2004-A	Establece los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos alimentarios para la autorización de instalación y funcionamiento. La cual es aplicada a toda persona natural y jurídica que produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan alimentos procesados.

Norma salvadoreña para productos de panadería NSO 67.30.01:04	La presente norma establece las disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales que deben cumplir los productos de panificación. Esta norma debe ser cumplida por los productores e importadores de productos de panadería.
---	---

## 1.5 Auditoría de gestión.

### 1.5.1 Objetivos de la auditoría de gestión.

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto.

Algunos objetivos de la auditoría de gestión son:

Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y apoyo a las necesidades examinadas.

Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, además determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los estados financieros.

### 1.5.2 Alcance de la auditoría de gestión

En la auditoría de gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”.

El alcance de la auditoría de gestión valida todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejorar enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

### 1.5.3 Limitaciones de la auditoría de gestión.

Las limitaciones son inherentes al control interno:

Costo- beneficio: Es decir que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores.

Transacciones no de rutina “El hecho que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales”

Error humano: Resultan de la limitación del juicio humano y la posibilidad de cometer errores debido a descuido, distracción, errores de comprensión equivocada sobre instrucciones.

Colusión: La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad con empleados de la misma.

Abuso de responsabilidad: La posibilidad que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control.

Obsolescencia de procedimientos: La posibilidad de los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control.

También se presentan algunas dificultades para realizar la auditoria de gestión de las cuales podemos mencionar algunas como son:

- ✓ Falta de estándares
- ✓ Objetivos verbales o semi escritos
- ✓ Ausencia de indicadores de gestión
- ✓ Formación académica de los auditores
- ✓ Procesos operativos obsoletos
- ✓ Recursos ociosos o faltantes

#### 1.5.4 Riesgo de auditoría de gestión

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocerlos en este proceso, que al igual que la auditoría financiera son:

##### a) Riesgo inherente

Afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias.

##### b) Riesgo de control

Es aquel en que los sistemas estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa

##### c) Riesgo de detección

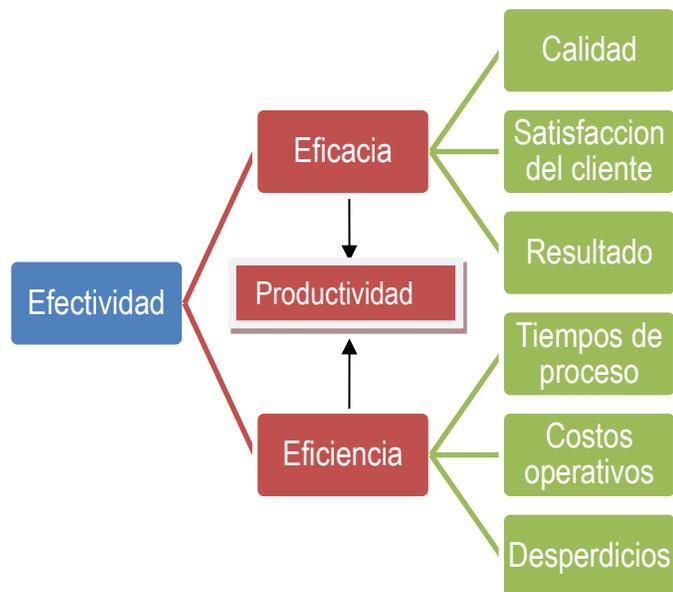
Es aquel en que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables

## 1.6 Indicadores de gestión.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre el desempeño que permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Se define un indicador como la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas, que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Figura N° 1 Mapa de factores claves de éxito de gestión.



Fuente: elaborado por grupo de investigación

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores antes descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones.

#### 1.6.1 Ventajas de los indicadores de gestión.

La ventaja fundamental deriva del uso de indicadores de gestión reduciendo drásticamente la incertidumbre, la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de los trabajadores.

Algunas ventajas son:

- ✓ Motivar y promover el trabajo en equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que alcance un proceso líder.
- ✓ Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo de la organización.
- ✓ Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- ✓ Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de metas.
- ✓ Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- ✓ Estimular y promover el trabajo en equipo.

Existen diferencias importantes entre la auditoría financiera y auditoría de gestión, estas se pueden apreciar de la siguiente forma:

Cuadro N° 4 Diferencias en auditoría financiera y de gestión

Características	Auditoría Financiera	Auditoría de Gestión
<b>Objetivo</b>	Expresar una opinión sobre los estados financieros	Analizar y proponer mejoras en los controles de gestión y sus resultados
<b>Alcance</b>	Registros contables y financieros	Eficiencia, efectividad y economía en el logro de los objetivos y metas
<b>Orientación</b>	El pasado	Presente y futuro
<b>Precisión</b>	Absoluta	Relativa
<b>Normas</b>	NIFF, PYMES, NAGAS	No existe
<b>Opinión</b>	Se requiere	No se requiere
<b>Enfoque</b>	Financiero	Gerencia
<b>Criterio de éxito</b>	Opinión sin salvedades	La entidad adopta recomendaciones

### 1.7 Componentes de COSO ERM.<sup>8</sup>

#### Ambiente de control

- ✓ Establece una filosofía respecto de la gestión de riesgos. Reconocer que tanto eventos esperados como no esperados pueden ocurrir.
- ✓ Establece una cultura de riesgo en la organización.

#### Establecimiento de objetivos

- ✓ Se aplica cuando el administrador considera la estrategia de riesgos en la formulación de los objetivos.

---

<sup>8</sup> Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission (COSO), Septiembre de 2004, Técnicas de Aplicación.

- ✓ Formaliza el apetito a los riesgos a nivel de la entidad. Es una visión a alto nivel de cuanto riesgo están dispuestos aceptar la alta dirección.

#### Identificación de eventos o sucesos.

- ✓ Distinguir riesgos y oportunidades:  
Riesgos: sucesos que pueden tener un impacto negativo.  
Oportunidades: eventos que pueden tener un impacto positivo.
- ✓ Determinar cómo los factores internos y externos se combinan e interactúan para influenciar su perfil de riesgos.

#### Evaluación del riesgo

- ✓ Tener en cuenta su importancia y comprender el alcance sobre cómo los eventos potenciales pueden impactar los objetivos.
- ✓ Evaluar los riesgos desde 2 perspectivas: probabilidad e impacto.

#### Respuesta al riesgo

- ✓ Identificar y evaluar las posibles respuestas al riesgo: transferir, compartir, reducir y aceptar.
- ✓ El apetito de riesgo de la organización.
- ✓ La relación costo/beneficio
- ✓ Evaluar si la respuesta al riesgo impacta en el marco integral de los componentes del ERM y cuál respuesta específica es seleccionada si no es así.

### Actividades de control

- ✓ Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo, así como otras actividades de la entidad, son aplicadas.
- ✓ Existen a través de toda la organización a todos los niveles y en todas las funciones.

### Información y Comunicación

- ✓ La información es necesaria en todos los niveles de una entidad para identificar, evaluar y responder al riesgo.
- ✓ La comunicación ocurre en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, hacia arriba y a través de la organización.

### Supervisión

- ✓ Actividades de monitoreo durante el proceso
- ✓ Evaluaciones por separado

## CAPITULO II: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO

### 2.1 Tipo de estudio.

La investigación se desarrolló usando el método hipotético deductivo, dado que desempeña un papel esencial en la relación lógica deductiva para arribar a conclusiones particulares a partir de la Hipótesis, que después se pueden comprobar experimentalmente.

### 2.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis para el sector industrial panadero se realizó a los cargos de administradores, gerentes financieros o contadores públicos, ya que estos cuentan con el conocimiento y experiencia de dicha información sobre el proceso administrativo y productivo del sector.

### 2.3 Universo y muestra

#### 2.3.1 Universo

El universo estuvo conformado por 62 empresas que se dedican a la producción de pan, que están ubicadas geográficamente en el área del Municipio de San Salvador, Información brindada por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). (Ver anexo No 1.)

#### 2.3.2 Muestra

Se obtuvo el grado de confianza razonable en los resultados de la investigación, por tratarse de una población finita se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)e^2 + PQZ^2}$$

Dónde:

n = Muestra	n=?
N = Universo	N= 62
P = Probabilidad de éxito	P= 0.90
Q = Probabilidad de fracaso	Q= 0.10
Z = Nivel de confianza	Z= 1.96
e = Margen de error	e= 0.05

Desarrollando la fórmula:

$$n = \frac{(62) \times (0.90) \times (0.10) \times (1.96)^2}{(62 - 1) \times (0.05)^2 + (0.90) \times (0.10) \times (1.96)^2}$$

$$\frac{(5.58) \times 1.96^2}{(62 - 1) \times (0.05)^2 + (0.90) \times (0.10) \times (1.96)^2}$$

$$\frac{21.436128}{0.1525 + 0.09 \times 1.96^2}$$

$$\frac{21.436128}{0.1525 + 0.345744}$$

$$\frac{21.436128}{0.498244} = 43.02 \approx n = 43$$

Por lo tanto la muestra resultante de la operación fue de 43 empresas dedicadas a producir pan.

### 2.3.3 Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación.

Para desarrollar la investigación se utilizó la técnica básica: la encuesta, con la cual se recolectó los datos por medio de un cuestionario específico. (Ver anexo N°2)

#### 2.3.4 Procesamiento de la información.

Las herramientas utilizadas para recolección de datos y análisis de estos se realizaron por medio de tablas dinámicas en Microsoft Excel y gráficos en forma de barra y circulares, los textos se procesaron en Microsoft Word, y la presentación gráfica final se realizó en Microsoft power point.

#### 2.3.5 Análisis e interpretación de los datos procesados.

Se utilizó el análisis hipotético deductivo de variables, considerando las hipótesis, las variables e indicadores, relacionándolos con las preguntas del cuestionario, para analizar en qué medida se relacionaron con las variables en estudio.

#### 2.3.6 Diagnóstico

De acuerdo con el análisis realizado, se resume que 79% de los contadores y administradores no conoce sobre procesos de gestión de riesgos así como indicadores de gestión, esto se debe a que por falta de conocimiento en su utilidad no la practican; resultado que indica que la auditoria de gestión no se encuentra dentro las herramientas necesarias para la toma de decisiones para la administración en este sector, mientras que el 21% de los profesionales que tienen un proceso y conocimiento de gestión de riesgos no practica adecuadamente y no da seguimiento a dicho proceso, por lo tanto y en igual forma un 98% se encuentra de acuerdo que la aplicación de un proceso de gestión basada en riesgos beneficiaria eficientemente su proceso productivo.

Con respecto al conocimiento que tienen los contadores y administradores sobre el uso de control interno en procedimientos y herramientas que se manejan en el proceso de producción el 44% afirma aplicarlos, cabe agregar que el 74% de estas actividades se ejecutan por controles manuales (cuadernos, libretas u otros), de acuerdo a lo planteado anteriormente los controles internos utilizados no poseen la estructura necesaria, adecuada y fiable, por lo tanto, se vuelve ineficiente el proceso de captura de datos para el costeo respectivo en las diferentes etapas del proceso productivo. A si mismo afecta la toma de decisiones administrativas financieras.

Se determinó que la segregación y distribución de funciones se aplica dentro del proceso productivo en un 42%, no obstante, estas actividades involucran el 75% al personal administrativo, por consiguiente, el sobre cargo de actividades al personal de producción conlleva al incremento de deserción y rotación de personal lo que dificulta evaluar y administrar la información sobre los registros para determinar el costo de producción de forma continua y oportuna.

Referente al resguardo de materia prima e insumos se determinó que el 35% son almacenadas dentro del área de producción, con la finalidad que los suministros se encuentren al alcance de producción para agilizar la utilización y manejo de esta, así mismo, la estructura física con la que cuentan este tipo de negocio no se encuentran diseñadas para dicha operación, en consecuencia de lo anterior la materia prima e insumos es utilizada de forma desproporcionada, y resultado de esto, es la falta de registro de las cantidades consumidas, las condiciones del producto, el control de existencias y la valuación de inventarios para determinar el coste de la materia prima utilizada.

Con respecto al método de acumulación utilizado para determinar el costo unitario de producción el 46% los determina de forma empírica, basándose en la experiencia que posee el administrador o propietario, tomando así los valores que se encuentran determinados en el mercado, ya que el 56% no cuentan con los registros y controles internos que reflejen las operaciones para implementar un método de acumulación de costos eficiente que ayude a determinar el costo unitario de producción.

### **CAPITULO III DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO:**

MODELO DE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO PARA DETERMINAR LA VALORIZACIÓN DEL COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

#### 3.1 Generalidades de la propuesta

Este documento presenta una percepción clara del trabajo de autoevaluación de riesgos, la cual permitirá reajustar la gestión de la organización tanto a los propietarios, administradores, contadores y empleados responsables de las operaciones enfocadas a la producción en dicho sector, analizando adecuadamente las operaciones delimitadas que se encuentran enmarcadas en este modelo, contando con el diseño de procedimientos de auditoría enfocados a identificar, evaluar y gestionar riesgos implementando estrategias de riesgos, con el fin de mejorar la valorización del costo unitario de producción, lo cual conlleva a ser confiables por la veracidad de los procesos que son evaluados de forma que los resultados sean conforme a la realidad.

##### 3.1.1 Objetivos de la propuesta

###### a) General

Diseñar un modelo de autoevaluación como herramienta de evaluación de riesgos, práctica y de fácil comprensión para los administradores, contadores o gerentes financieros de las empresas del sector panadero, que contribuya al análisis y aplicación de normas, procedimientos y regulaciones aplicables, a fin de ser detectables aquellos riesgos significativos, que por la carencia de un proceso de evaluación efectivo para la identificación de las áreas claves o desconocimiento de este en el proceso productivo no pueden ser evaluadas.

## b) Específicos

- ✓ Proporcionar un modelo de autoevaluación de riesgo como herramienta de control interno, para soporte en periodos posteriores en base al seguimiento de la determinación de resultados del informe, por tanto evaluar eficazmente los procesos que determinan el costo unitario de producción.
  
- ✓ Diseñar un modelo de autoevaluación que aplique los métodos y técnicas necesarias en las medianas empresas del sector panadero, sentar las bases de una nueva metodología aplicada a periodos posteriores, a fin de mejorar eficaz y eficientemente los procesos en el área de producción, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados.

### 3.1.2 Importancia y justificación de la propuesta

#### a) Importancia

Actualmente el sector panadero, carece de condiciones y herramientas de control apropiadas que garanticen la credibilidad y confiabilidad del desarrollo de las operaciones en el proceso productivo, situación que les resta mayor competitividad al crecimiento de dichas empresas lo cual incrementa los riesgos significativos del área. Ante tal situación, la implementación del modelo de autoevaluación como herramienta de control contribuirá al mejoramiento del proceso productivo para la obtención del costo unitario de producción efectivo.

#### b) Justificación

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada, en la cual se ha determinado la situación actual de la mediana empresa del sector panadero, en referencia al porcentaje significativo, quienes manifestaron carecer de una evaluación de riesgos en el área de producción.

Por otro lado, los controles administrativos que algunas de las empresas dijeron contar y tomando en cuenta que las empresas panaderas están comprendidas en los sectores que han experimentado un menor desarrollo en aspectos administrativos y de control en los últimos años, aunque su proliferación como empresas y desarrollo marcan una trayectoria de crecimiento a corto plazo en la economía nacional, se hace necesario e indispensable el mejoramiento de los procedimientos con que cuentan actualmente, como, las condiciones y herramientas apropiadas de las actividades de control administrativas; situación que les generará mayor calidad en las actividades de supervisión y fiscalización, disminuyendo los riesgos inherentes y de control, que incidan en decisiones acertadas de índole económicas, financieras y administrativas y afectan los resultados mostrados en los estados financieros soporte de dichas decisiones.

### 3.1.3 Diagnóstico de la mediana empresa - FODA

Las medianas empresas del sector panadero ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, generan sus ingresos generalmente por productos alimenticios derivados de la harina como la materia prima indispensable para la elaboración de este producto. Satisfaciendo necesidades del hogar, oficinas y otros, además de considerarse como parte de la canasta básica como un producto suplementario en la dieta alimenticia, entre los cuales pueden mencionarse diversas ramas, tales como, pastelería, reposterías, panes simples y endulzados, entre otros.

El diagnóstico general de la mediana empresa del sector panadero se determina utilizando una herramienta de análisis situacional obteniendo previamente los conocimientos de las fortalezas, oportunidades, limitantes y amenazas que en dicho sector han sido identificados.

### 3.1.4 Fortalezas

Las medianas empresa del sector panadero, en gran medida son generadoras de empleo de recurso humano, para lo cual invierten en activos que ayudan al desarrollo y crecimiento económico de dicho sector, aportando un valor agregado a la macroeconomía del país.

### 3.1.5 Oportunidades

El sector panadero crece y se desarrolla paulatinamente ante la vigencia de los tratados internacionales, lo cual demanda innovación en la tecnología utilizada, a fin de ser más competitivos y expandirse en el ámbito nacional, regional e internacional, además, según su desarrollo, algunas de ellas cuentan con marcas y patentes de sus productos, lo cual les permite contar además con la franquicia como apoyo a dicho sector que el gobierno ofrece a través de entidades que apoyan a diversos sectores para su desarrollo, lo cual conlleva a que sus procesos tecnológicos financieros estén siendo readecuados a fin de implementar normas administrativas que les generen valor agregado a sus procesos.

### 3.1.6 Debilidades

Las medianas empresas poseen maquinaria con deficiente tecnología industrial, lo cual denota restricciones en la inversión de capital de trabajo requerido en la maquinaria e infraestructura utilizada, necesarias para ser más competitivas en el mercado. Por otro lado, son deficientes los controles de las carteras de los clientes, lo cual afecta la recuperación de valores oportunamente, esto conlleva a la descapitalización o iliquidez de las empresas.

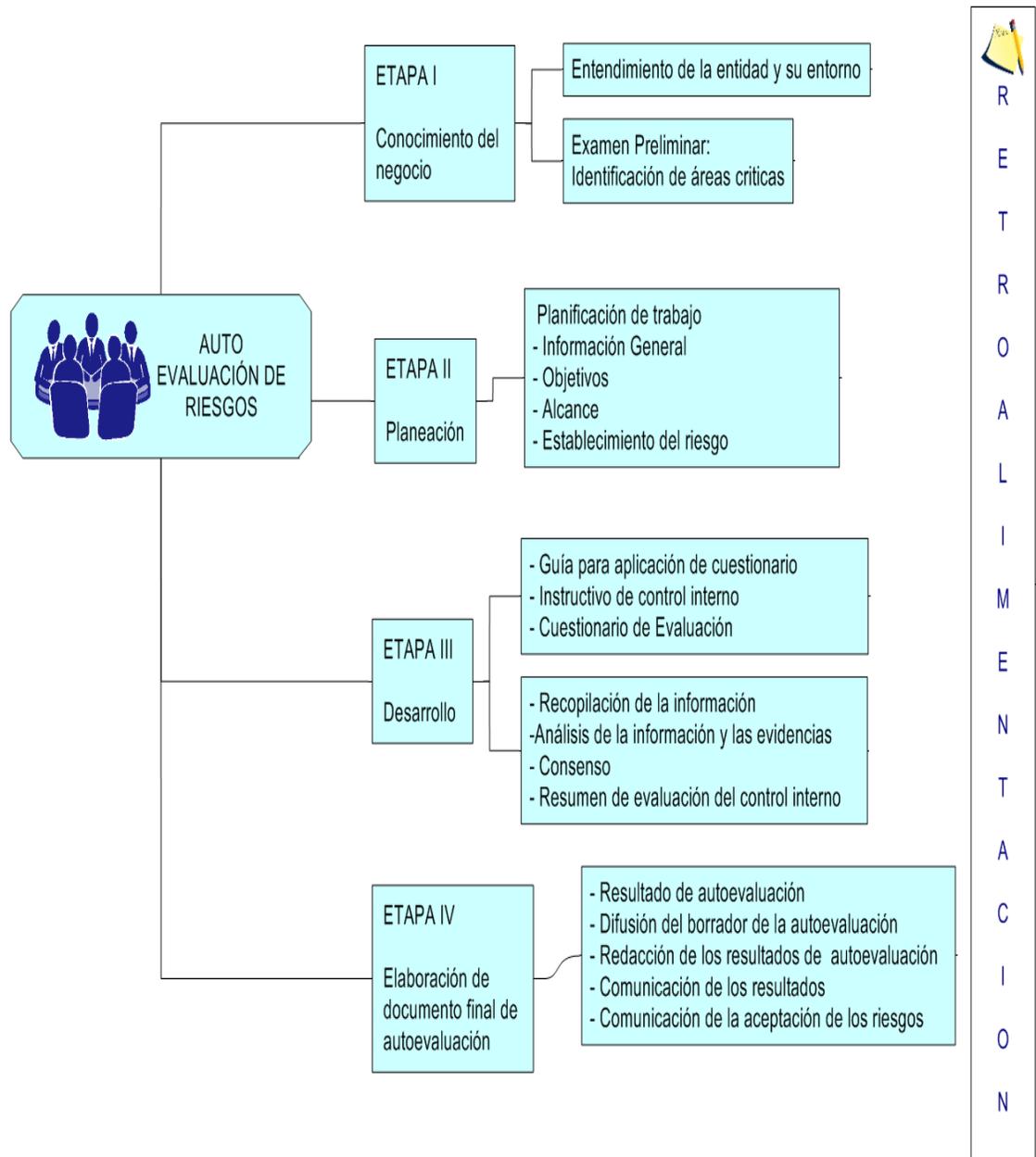
### 3.1.7 Amenazas

La evaluación de los controles internos con que cuentan las medianas empresas necesitan ser mejorados, asesorando y apoyando a la dirección superior, que si bien es cierto no son insumos directos de la producción, no obstante, ayudan a establecer normas en los procesos productivos, lo cual coadyuva en lineamientos en la ejecución de las operaciones financieras contables y fiscales, a fin que la información presentada sea acorde a la realidad y garanticen el interés fiscal, lo cual no sería posible si el recurso humano no está en la disposición de asumir los cambios recurrentes que demandan la implementación de una modalidad de control, que garantice la eficiencia en la operatividad de las operaciones a fines.

### 3.2 Modelo de autoevaluación de riesgos

#### Herramienta de evaluación de riesgos en el proceso productivo

Figura No.2



  
 R  
E  
T  
O  
R  
O  
A  
L  
I  
M  
E  
N  
T  
A  
C  
I  
O  
N

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

### 3.3 Desarrollo de caso práctico.

#### ETAPA I: CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

##### 3.3.1 Aspectos generales de la empresa.

Pan RK, se ha constituido bajo la denominación de sociedad anónima de capital variable, de acuerdo a su escritura de constitución pública desde el 09 de julio de 1991 según registro No. 22 y tomo 47, con un capital inicial de doce mil dólares de los Estados Unidos de América representado y dividido en 1000 acciones nominativas comunes de una sola serie y categoría común, cumple con los requisitos legales para constitución de este tipo de sociedades, pertenece al sector industrial panificador, ya que ellos realizan su propio proceso de producción y venta de producto. Actualmente la empresa cuenta con una tecnología adecuada de acuerdo a la demanda existente, y está siempre alerta con el incremento que pueda poseer dentro del mercado.

El crecimiento acelerado que en tan corto tiempo la empresa ha logrado, dando así la idea de poder expandir su producto, tanto del marco nacional y centroamericano; una de las grandes ventajas con que cuenta, es que ofrece un rico producto a muy bajo precio y de calidad. Dentro del mercado existe una gran competencia para este tipo de producto por sus variedades y parte del consumo frecuente, pero la demanda es abundante y cada día más fuerte, por lo que Pan RK inicia ofreciendo un producto diferente al existente, actualmente ya poseen su mercado definido, pero es necesario expandirse a nuevos sectores implementando estrategias de ventas y capacitándose continuamente por empresas sobre conocimiento de expansión empresarial así como profesionales para lograr el posicionamiento de la marca y lograr un posicionamiento sólido nacional y centroamericano.

### 3.3.2 Visión

Ser líderes en llegar a todos los sectores del país, abriendo nuevos mercados tanto, nacionales e internacionales, ofreciendo un producto de calidad, dignificando la compra del consumidor y satisfaciendo la necesidad de nuestros clientes.

### 3.3.3 Misión

Pan Rk, S.A de C.V, es un socio estratégico para cambiar el estilo de vida de las personas que residen en San Salvador y a nivel nacional, ofreciendo la mejor oportunidad de negocio a través de la venta directa de un producto alimenticio, proporcionamos a nuestros clientes tortas de sabores de calidad, en el tiempo más eficiente, elaboradas en hornos especializados, todo lo anterior nos lleva a operar y hacer crecer a un ritmo rentable nuestra empresa, así mismo a nuestros colaboradores, por medio de buenas decisiones económicas.

### 3.3.4 Especificación del producto.

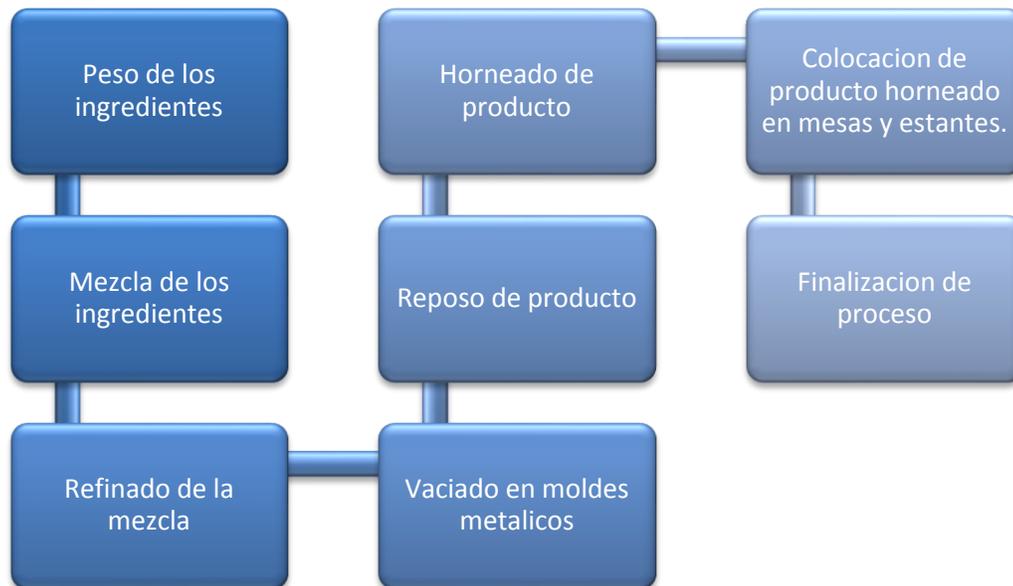
Es un producto de elaborada a base de harina y mezclado con diferentes insumos, saborizantes e ingredientes diferentes, que cuenta con altos estándares de fabricación, ofreciendo a sus clientes, un producto diferente encontrado en el mercado de dicho sector.

El producto cuenta con 7 sabores diferentes, vainilla, volteado (banano/piña), veteado, coco, queso, ron con pasas y banano.

### 3.3.5 Esquema de proceso de producción

El pan, resulta de la acción obtenida mediante el amasado de una mezcla de insumos básicos, e ingredientes especiales, los cuales llevan una secuencia determinada en el proceso que se presenta en el siguiente esquema:

Figura No. 3



Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

### 3.3.6 Perfil del personal de producción.

La mano de obra con la que cuentan son panaderos que poseen experiencia sobre la elaboración del producto ya que estos se encargan de la preparación específica del pan, así mismo aprendices que colaboran en las actividades operativas, estos a su vez aprenden de forma empírica y son asignados en actividades directamente de este.

### 3.3.7 Clientes.

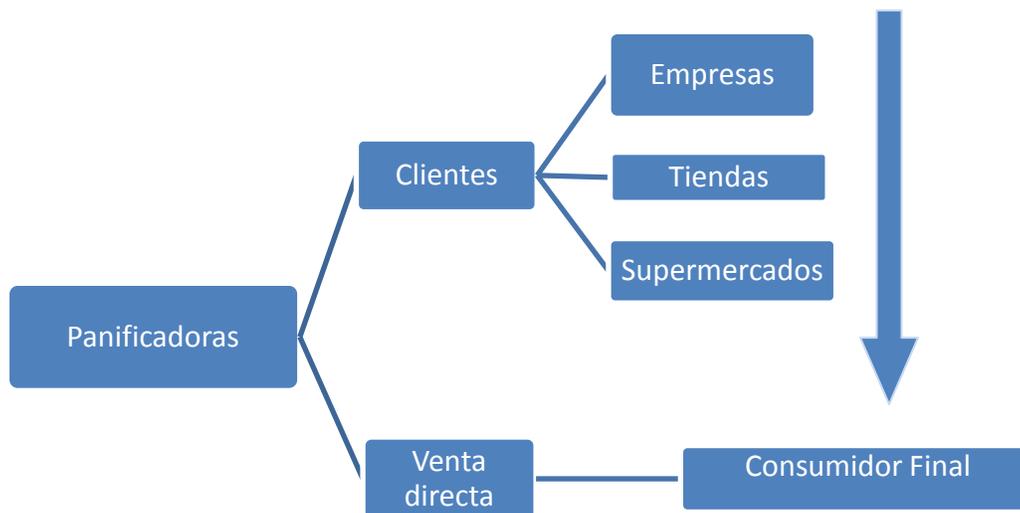
Los clientes son parte fundamental para el desarrollo e incremento de sus ingresos, ya que por medio de estos se evalúan de forma constante aspectos como calidad, presentación, preservación, sabor y otros; es decir, características que se determina en el mercado para su compra y consumo.

Estos son en su mayoría distribuidores del producto, que se encargan de llevarlo hacia el consumidor final a diferentes zonas del país, la empresa proporciona los recursos necesarios tales como vehículos, rutas y por ende el producto, dado que por su característica y perfil de pertenecer al sector popular se le proporcionan dichos recursos.

### 3.3.8 Distribución del producto.

La empresa utiliza diferentes canales de distribución para movilizar el producto hacia sus clientes y consumidores finales como lo muestra el siguiente esquema:

Figura No. 4



Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

## ETAPA II: PLANIFICACIÓN

### 3.3.9 Plan de autoevaluación de riesgos

#### PLAN DE AUTOEVALUCIÓN DE RIESGOS EN PANADERIA PAN R.K., S.A. DE C.V., AREA DE PRODUCCIÓN.

#### I. INTRODUCCIÓN.

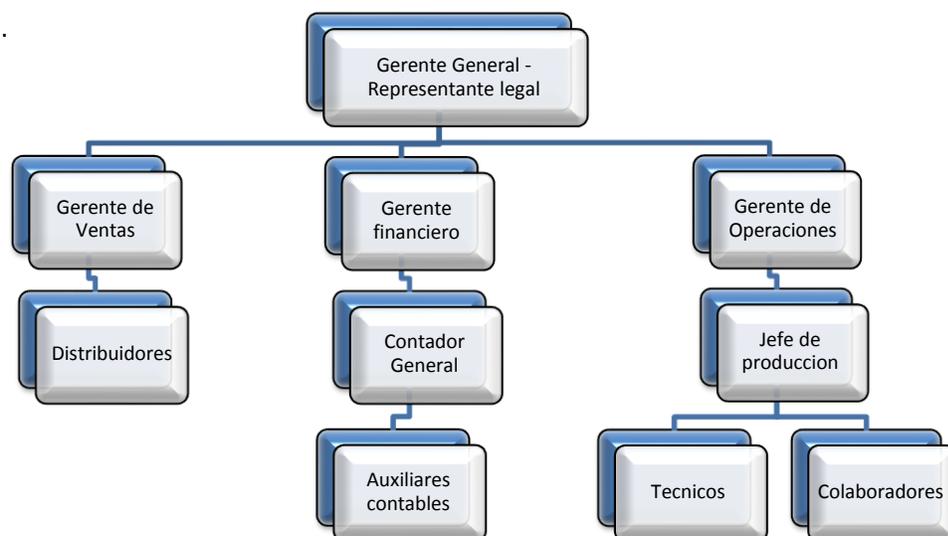
La presente planeación contiene los elementos necesarios que servirán de guía para ejecutar una “Autoevaluación de riesgos de Pan RK, S.A. de C.V. en el área de producción”.

#### II. INFORMACIÓN GENERAL.

##### a) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Pan RK, S.A. de C.V., dado la naturaleza del sector que deriva la entidad posee dentro de su organización administrativa, puestos básicos tales como se muestran a continuación:

Figura 5.



Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

**b) ACTIVIDAD PRINCIPAL.**

Sobre la actividad principal de la sociedad es la producción y distribución de tortas de sabores.

**c) PROCEDIMIENTOS.**

✓ El proceso de producción es variado en cuanto a la elaboración de cada torta, como se menciona anteriormente, Pan RK, S.A. de C.V. posee variedad de sabores y los procesos de producción son los siguientes:

- Se realiza la proyección de producción diaria por la demanda anteriormente ya proyectada.
- Se entrega la proyección al jefe de producción para la coordinación del personal.
- El jefe de producción trabaja en base a la proyección realizada.
- Se entrega el producto a despacho.
- Entregar producto a distribuidores.

✓ Sistema de Distribución

La comercialización del producto será a través de:

- Productores (Distribuidores) – Consumidores.
- Productores (Distribuidores) – Minoristas – Consumidores.
- Productores (Distribuidores) – Mayoristas – Minoristas – Consumidores

**d) DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES.**

Se detalla a continuación las disposiciones legales que rigen la entidad:

**Norma legal:**

- Código Tributario y su Reglamento.

- Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento.
- Código de Comercio.
- Ley de Registro de Comercio.
- Código de Trabajo
- Ley del Seguro Social
- Ley de las Administradoras de Pensiones
- Ley de Arbitrios Municipales.
- Ley del Medio Ambiente.
- Ley de Protección al Consumidor.
- Normas técnicas sanitarias para la autorización y control de establecimientos alimentarios No. 002-2004-A.
- Norma salvadoreña para productos de panadería NSO 67.30.01:04

**e) INFORMACIÓN GENERAL SOBRE RECURSO HUMANO.**

Según listado de empleados de recurso humano por área son:

Área	CANTIDAD
Gerencia	4
Ventas	5
Administración	5
Producción	17
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>

### **III. OBJETIVOS DE LA AUTOEVALUCION.**

#### **a) OBJETIVO GENERAL.**

Hacer un examen de control interno en el área de producción de la empresa que permita evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos de la empresa, tanto el desempeño de los recursos humanos y el control dentro de esa área.

#### **b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Evaluar los procedimientos del área de producción para medir su desempeño y así lograr una mejor toma de decisiones.
- Mejorar la calidad y fluidez de la información que se prepara periódicamente en el área de producción sobre los resultados de las operaciones que se generan en la empresa.
- Realizar pruebas sobre el control interno del área de producción y así tomar medidas correctivas sobre las desviaciones encontradas en los procesos.
- Diagnosticar y formular recomendaciones para mejorar la eficacia, la economía y la eficiencia de las operaciones realizadas en la empresa; con el fin de que estas contribuyan a tomar mejores decisiones y por ende al logro de los objetivos propuestos.

### **IV. ALCANCE DE AUTOEVALUCION.**

Se describe a continuación un resumen del alcance previsto de la autoevaluación; presentando en detalle los procedimientos:

- ✓ Evaluación preliminar del control interno por medio de cuestionario, estructurado con base a las Normas Técnicas de Control Interno COSO ERM.

- ✓ Evaluación del ambiente de control mediante: cuestionario, verificación de: cumplimiento de perfiles de puestos y proceso de selección de personal; productos en proceso, indicadores de gestión metas y objetivos; cumplimiento de funciones por puesto.
- ✓ Evaluación de objetivos establecidos por la entidad, rectificando cuanto riesgo está dispuesto aceptar la administración y si estos objetivos tienen con relación con la entidad.
- ✓ Valoración de riesgos, evaluando los factores que representan un riesgo para el logro de los objetivos de gestión, eficacia, economía y la eficiencia de las áreas examinadas; para lo cual se determinará el uso que se le da a los indicadores de gestión en la toma de decisiones.
- ✓ Respuestas a los riesgos, evaluando los costos o beneficios de aceptarlos, el uso de indicadores de gestión puede ser la mejor respuesta.
- ✓ Evaluación de la información y comunicación, mediante los reportes que las áreas de producción envían a la administración, los perfiles para contratación de nuevo personal para la planta y revisión del contenido de una muestra de expedientes de personal.
- ✓ Evaluación de la supervisión sobre procesos, procedimientos o actividades; mediante la verificación de documentos, salida de inventario; revisión de: el proceso de contratación y pago de servicios a la entidad.

## **V. ESTABLECIMIENTO DE RIESGO.**

### **a) CONTROL INTERNO.**

En esta fase de la planeación se realizó un estudio preliminar del sistema de control interno con el propósito de definir la oportunidad y alcance de las pruebas de auditoría que se efectuarán; así como de identificar los procesos y procedimientos aplicables. Para lograr dicho propósito se procedió a pasar cuestionarios de control interno e indagaciones, guiados por los ocho

componentes del control interno según enfoque COSO ERM: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de acontecimientos, evaluación de riesgos, repuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Obteniéndose como resultado las matrices de riesgo bajo dicho enfoque.

## b) IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

Como resultado del estudio preliminar, se determinaron y valoraron los factores de riesgo que inciden negativamente en el logro de los objetivos de control interno establecidos en el informe COSO ERM. Identificándose factores de riesgos, la probabilidad de riesgo (PR) e impacto de riesgo (IR), asignándole a estos elementos una valoración del 1 al 3, dando como resultado la exposición al riesgo (ER), de donde se clasifica el nivel de riesgo de la siguiente manera: aceptable = de 1 a 1, moderado = de 2 y 4 e inaceptable = 3, 6 y 9. Con base a los resultados se estableció el alcance y procedimientos y se formularon los programas de auditoría que se ejecutarán.

Cuadro N°5

Probabilidad de riesgo	
Frecuente	Muy factible que ocurra
Moderado	Es factible que ocurra
Poco frecuente	Es muy poco factible que el hecho se presente

Cuadro N°6

Impacto del riesgo	
Leve	Si el hecho se llegara a presentar, tendría alto impacto o efecto en la entidad
Moderado	si el hecho se llegara a presentar, tendría medio impacto o efecto en la entidad
Grande	si el hecho se llegara a presenta, tendría bajo impacto o efecto en la entidad

Cuadro N°7

MATRIZ DE RIESGOS				
<b>PROBABILIDAD DEL RIESGO (PR)</b>	Frecuente (3)	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable
	Moderado (2)	Moderado	Moderado	Inaceptable
	Poco Frecuente (1)	Aceptable	Moderado	Inaceptable
		Leve (1)	Moderado (2)	Grande (3)
		<b>IMPACTO DE RIESGO (IR)</b>		

Fuente: Diseño de modelo para administrar riesgo en auditoria interna, Lic. Ederlys Hernández Meléndez

## VI. CRONOGRAMA.

- ✓ **Guía para aplicación de cuestionario:** Del 1 al 10 de julio 2013. (8 días hábiles).
- ✓ **Instructivo de control interno:** Del 1 al 10 de julio de 2013 (8 días hábiles).
- ✓ **Cuestionario de evaluación:** Del 15 julio al 30 de septiembre/2013 (50 día hábiles).
- ✓ **Recopilación de la información:** Del 15 julio 30 de septiembre/2013 (50 día hábiles).
- ✓ **Análisis de la información y consenso:** Del 11 al 16 de noviembre/2013 (5 días hábiles).
- ✓ **Resumen de evaluación control interno:** Del 19 al 30 de noviembre 2013 (5 días hábiles).
- ✓ **Elaboración del informe de autoevaluación:** Del 1 al 5 diciembre/2013 (5 día)

## ETAPA III: DESARROLLO

### 3.3.10 Programa para realizar examen de autoevaluación.

#### I. **Guía para aplicación de cuestionario de control interno.**

##### a) **Introducción**

El presente documento es un instrumento de autoevaluación con el fin de implementar, gestionar y controlar los sistemas de control interno, evitando que se produzcan desviaciones con respecto a los objetivos establecidos, así mismo, la detección de estas desviaciones en un plazo o tiempo que pueda ser evaluado y no afecte considerablemente la productividad y los resultados propuestos.

##### b) **Objetivo.**

Evaluar los riesgos en el proceso productivo para lograr garantizar la eficiencia y fiabilidad de la información y minimice las pérdidas de recursos que afecten a la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

##### c) **Instructivo para aplicación de cuestionario.**

La elaboración del cuestionario se encuentra enfocado sobre los componentes de control interno COSO, siguiendo el alcance de los objetivos que definen dicho enfoque para garantizar con seguridad razonable los procesos en evaluación, con respecto a la siguiente categoría:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimientos de las leyes y normas.

El propósito del cuestionario es la evaluación sobre las actividades de control interno que se utilizan para detección, prevención y corrección de las operaciones que se ejecutan en las diferentes áreas, por lo tanto, determinar errores e irregularidades de acuerdo a la incidencia que esta representa en la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos.

La evaluación de las actividades operativas se determinan en base a la integración de los controles internos y la forma que estos interactúan entre sí, por esta razón, el sistema de control interno se basa en los 8 componentes del informe COSO, ya que es evidente que cada uno de los objetivos funcionan correctamente junto a cada uno de los componentes que se detallan a continuación:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Establecimiento de objetivos
- ✓ Identificación de acontecimientos
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Respuesta a los riesgo
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Supervisión.

A continuación se muestran entre otros, algunos lineamientos en la utilización de esta herramienta:

- ✓ Las opciones de repuestas posibles - SI o No - se anota al lado derecho de la pregunta.
- ✓ SI – denota la afirmación o existencia de control, cumplimiento de procedimientos, objetivos, metas y normativa.
- ✓ NO – denota inexistencia de controles, incumplimiento de procedimientos, objetivos, metas y normativa.

- ✓ La estructura para ponderación cuenta con tres niveles los cuales se valuaran como se detalla a continuación:
  - Bueno (B): ponderación optima o de cumplimiento en base a criterio y valuación, la respuesta se determina con numeral “1”,
  - Regular (R): ponderación media o de excepción parcial al cumplimiento de procesos o funciones, la respuesta se determina con numeral “2”,
  - Malo (M): ponderación baja o de incumplimiento de procesos o funciones, la respuesta se determina con numeral “3”.
  
- ✓ Las observaciones se refieren a una descripción detallada que respalde las condiciones y criterios de la información solicitada y que se consideren importantes para la evaluación.

#### d) Determinación del riesgo

La evaluación del riesgo es determinada con respecto a cada pregunta del cuestionario de control interno y su correspondiente ponderación, posteriormente el resultado de cada componente del enfoque COSO es clasificado en una hoja resumen de acuerdo a las áreas en el proceso productivo.

Las actividades de producción detalladas en la hoja resumen para medir el impacto y probabilidad de ocurrencia y determinar la clasificación de riesgo que representa en el proceso productivo, se evalúan de la siguiente manera:

Impacto	
Leve	1
Moderado	2
Grande	3

Probabilidad	
Poco frecuente	1
Moderado	2
Frecuente	3

Los elementos de impacto y probabilidad se multiplicaran así el resultado de la relación determinara una calificación integral sobre el nivel de riesgo, con respecto a la interpretación siguiente:

Nivel de Riesgo	
Aceptable	1
Moderado	2 y 4
Inaceptable	3, 6 ,9

## II. Cuestionario de evaluación.

Uno de los medios más utilizados en la recopilación de la información necesaria para la revisión y evaluación adecuada del sistema de control interno, es el conocido como “Cuestionario de Control Interno”, este comprende una serie de instrucciones que deben cumplir el auditor.

### Evaluación de control interno para el área de producción

#### Industria panificadora.

Periodo a evaluar: de Enero a diciembre de 2013

No.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACION			OBSERVACIÓN
				B 1	R 2	M 3	
	<b>COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL</b>						
1	¿Se da conocimiento de la Misión, Visión, Valores y generalidades de la entidad?		X			3	No existe inducción verbal o escrita sobre el método para dar a conocer dichos valores a los diferentes departamentos.
2	¿Se posee un organigrama de las áreas de la entidad y las funciones que se realizan?	X			2		Poseen un organigrama de áreas no así las funciones que estos desempeñan.
3	¿Se posee información oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para el control del área de producción?		X			3	

4	¿Se dan a conocer las medidas de control interno implantadas en el área de producción?		X			3	
5	¿Se implementan las medidas de control interno establecidas dentro de la empresa?		X			3	
6	¿Se concientiza al personal de la entidad de los riesgos en los que se puede incurrir al no cumplirse las medidas de control interno establecidas?		X			3	
7	¿Está capacitado el personal de la entidad para realizar eficientemente la producción del pan?	X		1			Existe también personal no capacitado que tiene funciones secundarias en el proceso.
8	¿Se supervisa y evalúa al personal en el desempeño de las actividades asignadas?	X			2		Se supervisa y evalúa pero en forma verbal y criterio del jefe de producción.
9	¿Se asegura la empresa de que todas sus actividades se desarrollen en el marco de las normas legales y reglamentarias?		X			3	
10	¿Se establece y comunica al personal de la entidad las políticas en el proceso productivo?	X		1			
11	¿Se capacita al personal en la ejecución de las políticas de prevención de riesgos?		X			3	
12	¿Existe una evaluación y supervisión constante de riesgos?		X			3	
13	¿Se cuenta con un programa de conducta que incluya valores morales y éticos dirigidos a su personal?		X			3	
14	¿Se comunica al personal que ingresa a la empresa el compromiso por la integridad y valores éticos necesarios para la prestación de servicios?	X			2		No se cumple en su totalidad, es dependiendo por el jefe quien contrato a la persona.

15	¿Existe dentro de la empresa placas a la vista donde se encuentran plasmados los valores éticos?		X			3	
16	¿Se concientiza al personal sobre la honestidad que deben tener para admitir equivocaciones y poderlas corregir en forma oportuna?	X		1			Se concientiza, aunque la mayor parte del tiempo se impone una sanción por errores y equivocaciones.
17	¿Se motiva e incentiva a su personal para aportar valor agregado al trabajo y lograr las metas de la empresa?	X			2		No existe motivación o incentivo alguno al personal.
18	¿Posee la empresa procedimientos o políticas de contratación de personal para asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajusta a los requisitos del puesto?		X			3	
19	¿Se analiza determinadamente el desarrollo laboral de los técnicos en función de la mejora continua?		X		2		
20	¿Existe actualización de los registros de los empleados en función de la adquisición de nuevos conocimientos?		X		2		
21	¿Realiza la empresa continuamente evaluaciones a su personal?	X			2		La evaluación a la que se refieren es sobre el rendimiento del personal a criterio del jefe de producción.
22	¿La estructura organizativa está definida en función de los objetivos?	X			2		
23	¿Posee un organigrama en el cual se determina el nivel de autoridad y responsabilidad de sus empleados?		X			3	
24	¿Tiene bien definida la delimitación de responsabilidades cada uno de los técnicos?		X			3	
25	¿Se respeta el nivel de autoridad		X			3	

	delegado dentro la entidad?						
26	¿Se cuenta con el debido monitoreo de los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades que realizan los técnicos?	X			2	Es una supervisión limitada a criterio y observación del jefe de producción para asegurar que cumplen sus actividades	
27	¿Existen políticas y procedimientos para el manejo de personal, que contribuya a la formación de personal competente y capacitado?		X			3	
28	¿Cuenta el personal con los recursos suficientes para el desarrollar efectivamente las actividades asignadas?	X		1			
29	¿Posee una descripción exacta y confiable de las actividades y funciones que realizan los asistentes?		X		2		
30	¿Se motiva a los técnicos y asistentes para lograr un mejor desempeño en sus actividades?	X			2	La motivación es valuada en base a tiempo de descanso.	
31	¿Existe una persona encargada de la revisión de pedidos efectuada por los clientes?	X			2	Se refiere a una persona no especifica en el departamento de contabilidad	
32	¿Cuenta la empresa con alguna autorización especial para la entrega de pedidos?		X			3	
33	¿Cuenta con controles de devoluciones de mercadería que hace los clientes?	X			2	No existe una política para conocer la naturaleza de la devolución.	
34	¿Realiza la empresa algún tipo de conteo a la mercadería que va ser despachada?	X			2	La persona que hace el conteo es una persona de producción o los mismos distribuidores.	
35	¿Cuenta la empresa con una base de proveedores locales y del exterior?	X				3	La base con que cuenta es un directorio empresarial para proveedores locales no así para los exteriores.

36	¿Existen procedimientos de conciliación entre contabilidad y los proveedores?	X				3	Es un registro físico de documentos sin historial o reseña de saldos y movimientos.
37	¿Cuenta la empresa con un control de cartera de proveedores?	X				3	Es una recuperación de documentos que no cuenta un orden específico.
38	¿Existe una autorización previa por parte de la gerencia al efectuar los pagos a proveedores?	X				3	El pago no es autorizado o analizado previo a este, y la autorización a la que se refiere es cuando se firma el cheque.
39	¿Cuenta la empresa con una persona asignada para el control de los proveedores?	X				3	La persona encargada es el contador.
40	¿Se hacen por escrito las órdenes de compra a los proveedores, indicando calidades, precios, fechas de entrega, etc.?		X			3	
41	¿Hay controles adecuados para salvaguardar que se hagan compras excesivas?	X			2		Es el criterio del contador.
<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>							

### Evaluación de control interno para el área de producción

Industria panificadora.

Periodo a evaluar: de Enero a diciembre de 2013

No.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACION			OBSERVACIÓN
				B 1	R 2	M 3	
	<b>COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
1	¿Existe un proceso de establecimiento de objetivos para el área de producción?	X				3	Los objetivos fueron establecidos por criterio y experiencia en el negocio no por un procedimiento.

2	¿Cuentan con el establecimiento estratégico de objetivos de operaciones y de cumplimiento?	X				3	Se basan en experiencia del negocio.
3	¿Se establecen los objetivos que ha planificado alcanzar en el proceso de producción la entidad de acuerdo a su realidad?	X				3	La planificación de objetivos está determinada a criterios de la administración en base a experiencia.
4	¿Cumple el personal de la entidad con los objetivos propuestos?	X				3	Los objetivos están enfocados en base a tiempo y cantidades producidas.
5	¿Se toma en consideración la información de los clientes para el establecimiento de objetivos en el área de producción?	X			2		La información se refiere a los pedidos que determinan el volumen a producir en producción.
6	¿Se comunican los objetivos de la entidad a los empleados en producción para asegurar que estén en la misma sintonía?		X			3	
7	¿Se informa a los empleados de producción los cambios que se realizan a los objetivos?	X				3	Se refieren a los pedidos y el tiempo para producir.
8	¿Se verifica que el personal conozca y comprenda los objetivos a fin de contribuir a su logro?		X			3	
9	¿Se revisa continuamente los avances de las actividades realizadas con relación al logro de objetivos?	X			2		Determinan si el tiempo de producción logro cumplir los pedidos para mejorar los tiempos.
10	¿Se ajustan los objetivos a las necesidades y condiciones actuales de la misma y de sus clientes?	X			2		Se refieren a ajustar los tiempos del área de producción para el despacho oportuno al cliente.
11	¿Se manifiesta a los empleados los beneficios que se obtienen con el logro de objetivos?		X			3	

12	¿Se cuenta con los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos?	X		1			
13	¿Existe un compromiso por parte de los empleados para el logro de los objetivos?	X			2		
14	¿Se evalúan con frecuencia los objetivos del área en relación con los globales?		X			3	
15	¿Existe una evaluación constante de los objetivos y sus logros?		X			3	
16	¿Se verifica si los procedimientos establecidos con respecto a las actividades asignadas a los colaboradores y técnicos se les dan cumplimiento en el marco de las normas legales y reglamentarias?		X			3	
<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>							

### Evaluación de control interno para el área de producción

Industria panificadora.

Periodo a evaluar: de Enero a diciembre de 2013

No.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACION			OBSERVACIÓN
				B 1	R 2	M 3	
	<b>COMPONENTE: IDENTIFICACION DE ACONTECIMIENTOS</b>						
1	¿Se identifican los eventos que afectan los procesos en el área de producción?	X			2		Tienen indicios de estos pero no están identificados.
2	¿Se les da prioridad a aquellos riesgos que inciden en el logro de los objetivos dentro del área de producción?		X			3	
3	¿Existen políticas establecidas que faciliten la identificación de		X			3	

	aquellos eventos que afecten el desarrollo de la producción?					
4	¿Qué herramienta utiliza para identificar eventos que se realicen en el área de producción? • Entrevista. • Encuesta		X			3
5	¿Se comunican y ejecutan las políticas de identificación de eventos relacionados a la producción del pan al personal?		X			3
6	¿Se toma en cuenta el criterio del personal en la evaluación de los riesgos que son identificados en el área producción?		X			3
7	¿Se crea conciencia al personal la no divulgación de información confidencial? Recetas. Formulas Procesos productivos. Costos	X		1		
8	¿Existen medidas correctivas ante la divulgación de información confidencial por parte del personal?		X			3
9	¿Se prevé la falta de responsabilidad profesional por parte de los asistentes ante una tarea asignada?	X			2	
10	¿Se cuenta con un programa de gestión de riesgos dirigido a su personal?		X			3
11	¿Se capacita y evalúa al personal en las áreas de gestión de riesgo para el área de producción?		X			3
12	¿Se cuenta con un plan de		X			3

	contingencias enfocado a la pérdida de una producción de pan?						
<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>							

### Evaluación de control interno para el área de producción

Industria panificadora.

Periodo a evaluar: de Enero a diciembre de 2013

No.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACION			OBSERVACIÓN
				B 1	R 2	M 3	
	<b>COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
1	¿Existe una persona encargada para llevar el registro de entrada y salidas del almacén?		X			3	
2	¿Se cuenta con un módulo de inventario para efectuar registros?		X			3	
3	¿La falta o extravió de materia prima o insumo, productos terminados son informados a la persona encargada del inventario?	X				3	Producción informa a contabilidad o en su defecto al propietario
4	¿El trabajo realizado por el personal de producción posee documentos que lo respalden?	X			2		El documento es sobre un cuaderno y sin formato o condición respectiva y presenta las cantidades horneadas
5	¿La documentación presentada por el personal es utilizada para la realización de informes, análisis y seguimiento en las operaciones de producción?	X				3	Los datos que presentan los documentos sirven para lectura de datos y no para análisis.
6	¿Se mantiene un control de acceso al inventario en sistema?		X			3	
7	¿Se tiene respaldo en forma magnética de los documentos		X			3	

	considerados importantes para el área de producción?						
8	¿Los activos que se encuentran dentro del área de producción cuentan con un registro detallado de las características del bien?		X			3	
9	¿La información contenida en los reportes del personal es fiable, oportuna y suficiente para evaluar el desempeño profesional?		X			3	
10	¿Las observaciones emitidas por los asistentes y técnicos son informadas y entregadas al supervisor para su revisión y verificación?	X			2		Las observaciones son verbales y de acuerdo al criterio de los técnicos y asistentes
11	¿La información suministrada es correcta, detallada y oportuna para la toma de decisiones en la producción?		X			3	
12	¿Los cambios que se generan en el proceso de producción son reportados al personal oportunamente?	X			2		Los cambios son provistos por el administrador o gerente quien solicito el cambio
13	¿Existen identificación y comunicación de la información de los factores internos y externos que afecten el desarrollo de la producción del pan?		X			3	
14	¿Los recursos tecnológicos con los que cuenta el proceso de producción son los adecuados para la generación de información?		X			3	No cuentan con recurso tecnológico
15	¿La información proporcionada al personal de producción se utiliza para el cumplimiento de responsabilidades?	X				3	Se determina la responsabilidad en función de sanciones sobre futuros errores en el proceso

16	¿Los procesos de control interno están debidamente autorizados para la adecuada segregación de funciones?		X			3	
17	¿Existe verificación del buen funcionamiento de la estructura organizativa de la entidad?		X			3	
18	¿Existe un plan de contingencia enfocado a salvaguardar los activos del área de producción?		X			3	
19	¿Se lleva un control de los activos de producción de la entidad?	X				2	El control se lleva en hojas de cálculo, no así el archivo físico sobre su adquisición
20	¿Realiza el área de producción reuniones periódicas con el personal para ver los avances y resultados de las actividades asignadas?	X				2	Reuniones a la cual no asiste el personal completo del área
21	¿La asignación de actividades al personal es realizada en base a las aptitudes y habilidades que posee para desempeñar su cargo?		X			2	Se hace según la necesidad y disminución el costo de producción.
22	¿La confiabilidad de los controles se determina mediante la ejecución y los resultados que se presenta?	X				2	Es el administrador que ha criterio propio asigna o reasigna estas actividades
23	¿El área de producción cuenta con los procesos necesarios para cumplir con los pedidos requeridos?		X			3	
24	¿Se efectúa la valuación de riesgos en área de producción?		X			3	
25	¿Se elaboran planes de trabajo en el proceso de producción?		X			3	
26	¿Se revisa y verifica el cumplimiento por parte de la gerencia las normativas de		X			3	

	sanidad y control de establecimientos de panadería y que estén en vigencia en el país?					
27	¿Existe efectividad por parte de las políticas y procedimientos de control en el proceso de producción para prevenir o detectar errores?		X			3
<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>						

**Evaluación de control interno para el área de producción  
Industria panificadora.**

**Periodo a evaluar: de Enero a diciembre de 2013**

No.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACION			OBSERVACIÓN
				B 1	R 2	M 3	
	<b>COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>						
1	¿Se establecen controles para los riesgos identificados?		X			3	
2	¿Existen controles para anticiparse al riesgo?		X			3	
3	¿Se proporciona a los colaboradores la documentación necesaria para el desempeño de sus actividades?	X				3	La mayoría solo se le asigna funciones y aquellos que necesitan dichos documentos se les proporciona una inducción general y no específica
4	¿Existe supervisión sobre los colaboradores cuando desarrollan sus actividades?	X			2		Solo el jefe producción
5	¿Cuenta el área de producción con seguro que respalde los activos fijos?		X			3	No existe una proyección sobre estos
6	¿Se realiza mantenimiento a los activos de producción con los que	X			2		No es preventivo

	se cuenta?						
7	¿Se evalúa constantemente el buen funcionamiento de los recursos tecnológicos?	X			2		No es preventiva
8	¿Se evalúa la capacidad de los técnicos para asignar y realizar determinado proyecto?	X			2		De acuerdo a su experiencia anterior y solo verbalmente
9	¿Se establece un límite de tiempo para desarrollar una producción solicitada?	X		1			
10	¿Se cuenta con un programa de capacitaciones al personal sobre sanidad de establecimientos de locales de panadería, entre otras?		X			3	
11	¿Se evalúa al personal para identificar las debilidades profesionales que se posee?		X			3	
12	¿Existe un programa de capacitación para disminuir las debilidades de colaboradores en el área de producción y proporcionar una mejor efectividad?		X			3	
<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>							

### Evaluación de control interno para el área de producción

Industria panificadora.

Periodo a evaluar: de Enero a diciembre de 2013

No.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACION			OBSERVACIÓN
				B 1	R 2	M 3	
	<b>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
1	¿Se lleva acabo órdenes de compras de materias primas o insumos?		X			3	

2	¿Existe una persona encargada para poder hacer los requerimientos de compras?	X				3	Es el contador
3	¿Cuenta con autorizaciones de las órdenes de compras? Estas son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oral</li> <li>• Escrita</li> </ul>	X				3	De forma verbal
4	¿Existen registros de auxiliares inventario de materia prima e insumos, producto en proceso y producto terminado?	X				3	Son cuadernos y libretas o paginas individuales
5	¿Se lleva un control del desperdicio de inventario?		X			3	
6	Muestran los registros auxiliares de los inventarios las cantidades, costos unitario, y costo total		X			3	
7	¿Tienen acceso a las existencias las personas que manejan los registros contables u otras personas de la entidad?	X				3	
8	¿Autorizan movimientos de inventarios los que manejan los registros contables?	X				3	
9	¿Se envía al departamento de contabilidad, la copia de los documentos que originan movimiento de inventario?	X				3	Con frecuencia se envían cada 2 o 3 días con retraso
10	¿Requiere los ajustes la aprobación de un funcionario de la entidad?		X			3	Los ajustes los hace el jefe de producción y en otros casos el contador
11	¿Existen políticas contables para el control de los inventarios excesivos, dañados, obsoletos o de lento movimiento?	X				3	La política es llevarlos hacia otra zona de producción y reutilizarlo hasta su consumo total
12	¿Los métodos de valuación utilizados son aplicados consistentemente?	X			2		Se utilizan pero no adecuadamente y falta de conocimiento en su

							aplicación
13	¿Se usa un instructivo para la toma de inventarios físicos?		X			3	
14	¿Se practican inventarios físicos cuando menos unas vez al año?	X			2		Lo hacen semanalmente
15	¿Se interrumpen los movimientos de inventario durante la toma física de los mismos?	X				3	
16	Prevén los procedimientos para la toma de inventario: ¿Doble conteo? ¿Más de una persona en cada conteo o medición?	X	X	1	2		
17	¿Se han adoptado medidas para identificar aquellos inventarios que no sean propiedad de la entidad?		X			3	
18	¿Se han adoptado medidas para identificar aquellos inventarios que estén en mal uso y obsoleto?	X				3	Se determina en el momento de su utilización y proceden desecharlo sin autorización.
19	¿Se han adoptado medidas para segregara la mercancía que ya están facturadas y no haya sido entregada		X			3	
20	¿Se ha responsabilizado a alguien de que todos los movimientos de inventario estén debidamente documentados y registrados con la fecha que les corresponde		X			3	
21	¿Tienen lugares adecuados para el almacenamiento de inventario?	X				3	En producción y sala de ventas
<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>							

**Evaluación de control interno para el área de producción**

**Industria panificadora.**

**Periodo a evaluar: de Enero a diciembre de 2013**

No.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACION			OBSERVACIÓN
				B 1	R 2	M 3	
	<b>COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>						
1	¿La información suministrada al personal es obtenida a través de fuentes internas o externas?	X		1			Externas
2	¿Es ordenada, correcta y precisa la información suministrada por los colaboradores?		X		2		
3	¿El proceso e identificación de actividades son revisados constantemente?	X				3	Se revisan a medida surge alguna circunstancia fuera de la actividad normal operativa
4	¿Cuentan los sistemas de información con procesos suficientes que faciliten la comprensión análisis del personal?		X			3	
5	¿La información que suministra los sistemas de información es utilizada para la toma de decisiones?	X			2		
6	¿Los sistemas de información son utilizados constantemente?	X		1			
7	¿Contribuye la información suministrada por el sistema a la eficiencia del control interno?		X			3	
8	¿El sistema de información está diseñando para cubrir las necesidades en la producción?		X			3	Solo financiera de igual forma insuficiente
9	¿Son efectivos los medios de comunicación con los que cuenta		X			3	

	el área de producción?					
10	¿Los canales de comunicación están establecidos adecuadamente para suministrar la información?		X			3
11	¿Se crean mecanismos donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo en el control interno?		X			3
12	¿Toma en cuenta la administración las sugerencias que recibe de los colaboradores de producción?	X			2	
13	¿Son comunicados los riesgos que se encuentran y afectan a la producción del pan?		X			3
<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>						

### Evaluación de control interno para el área de producción

Industria panificadora.

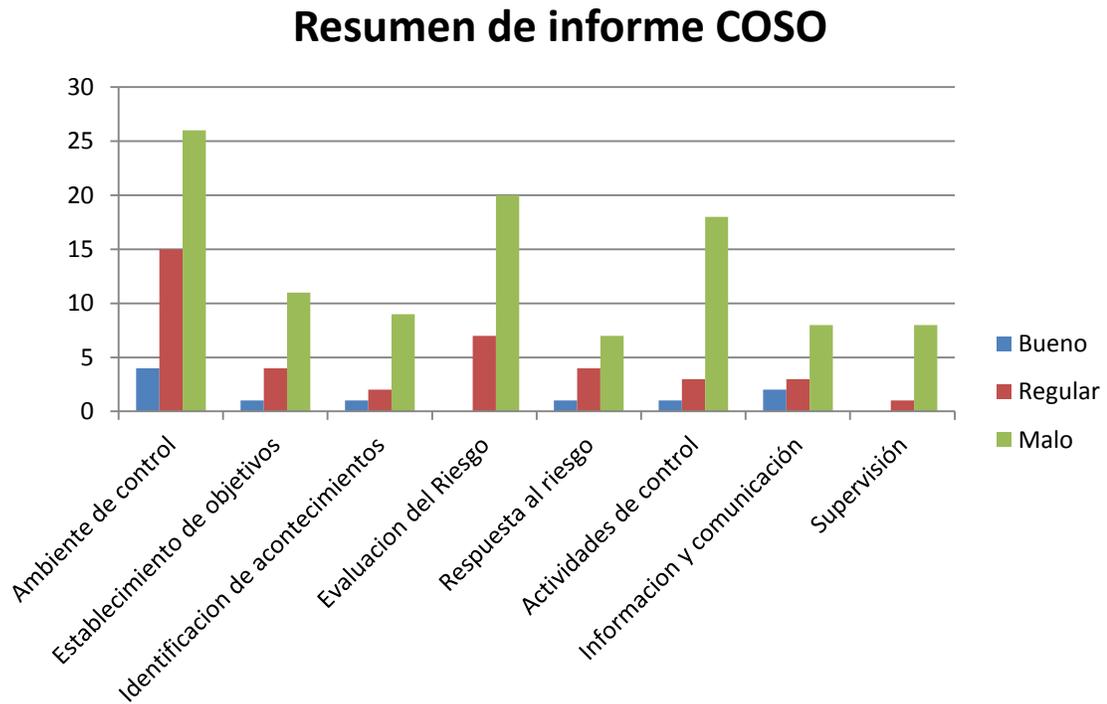
Periodo a evaluar: de Enero a diciembre de 2013

No.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACION			OBSERVACIÓN
				B 1	R 2	M 3	
	<b>COMPONENTE: SUPERVISION</b>						
1	¿Se compara la evidencia obtenida de las actividades de producción diaria?	X			2		Se compara con razón de conocimiento de la venta diaria y sus fluctuaciones
2	¿Existe una revisión para verificar la exactitud de los informes presentados por los colaboradores de producción?		X			3	
3	¿Son evaluados los controles para		X			3	

	prevenir o detectar riesgos que afecten el desarrollo del proceso de producción?					
4	¿Es obligación y responsabilidad del gerente de producción realizar la evolución del control interno?		X			3
5	¿Varían en frecuencia y alcance las evaluaciones efectuadas al control interno del proceso de producción?		X			3 No evalúan
6	¿Los resultados de las evaluaciones de control interno son informados oportunamente?		X			3 No aplica
7	¿Se cuenta con políticas que determinen la causa de debilidades de control interno?		X			3
8	¿Son implementados los controles necesarios para disminuir los riesgos en proceso de producción?		X			3
9	¿Existe programas de evaluación que se desarrollan de acuerdo a las prioridades de producción?		X			3
<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>						

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

Figura No 6. Resumen de informe coso



### III. Resumen de Evaluación de control interno

Se presenta un resumen de aquellas áreas evaluadas con el fin de verificar que el sistema de control interno implantado es acorde con las características de la entidad, revisar y actualizar los procedimientos control interno adoptados por la entidad en el área de producción. Resumir los puntos fuertes y débiles con el fin de planificar adecuadamente la naturaleza, alcance y momento de realización de las pruebas aplicables.

Cuadro No. 8 Clasificación del riesgo por áreas

<b>Elaboró:</b>	LGSC	<b>Fecha</b>
<b>Periodo:</b>	De enero a diciembre 2013	Nov. 2013
<b>CLASIFICACION DEL RIESGO</b>		

No.	Riesgo	Impacto			Probabilidad			Nivel de Riesgo	
		L	M	G	F	M	PF	Nivel	Total
<b>CG</b>	<b>CONOCIMIENTO GENERAL</b>								
1	Manual de valores, funciones y procedimientos en área de producción.			3	3			Inaceptable	9
2	Medidas de control interno y establecimiento de objetivos en producción.			3	3			Inaceptable	9
3	Comunicación al personal de la entidad las políticas en el proceso productivo			3		2		Inaceptable	6
4	Monitoreo en el desarrollo de actividades del personal.		2			2		Moderado	4
5	Registros y resguardo de información en el área de producción			3	3			Inaceptable	9
6	Recursos tecnológicos		2			2		Moderado	4
7	Utilización de los sistemas de información		2			2		Moderado	4
<b>CP</b>	<b>COMPRAS</b>								
1	Asignación y funciones de responsable en el área de compras		2		3			Inaceptable	6
2	Autorización de documentos y procedimientos		2		3			Inaceptable	6
3	Elaboración y utilización de documentos			3	3			Inaceptable	9
4	Registro y actualización de movimientos de proveedores			3	3			Inaceptable	9

<b>Elaboró:</b>		LGSC						<b>Fecha</b>	
<b>Periodo:</b>		De enero a diciembre 2013						Nov. 2013	
<b>CLASIFICACION DEL RIESGO</b>									
No.	Riesgo	Impacto			Probabilidad			Nivel de Riesgo	
		L	M	G	F	M	PF	Nivel	Total
<b>AL</b>	<b>ALMACEN</b>								
1	Asignación y funciones de responsable del control de inventarios.		2		3			Inaceptable	6
2	Utilización de los sistemas de información			3	3			Inaceptable	9
3	Almacenaje de inventario de materia prima e insumos y productos terminados			3	3			Inaceptable	9
4	Registro y autorización de documentos y procedimientos.			3	3			Inaceptable	9
5	Método de valuación y levantamiento físico de inventarios.			3	3			Inaceptable	9
6	Cumplimientos de normativas legales sobre sanidad y control de establecimientos			3	3			Inaceptable	9
<b>PP</b>	<b>PRODUCCION EN PROCESO</b>								
1	Políticas y procedimientos sobre actividades operativas en producción.			3	3			Inaceptable	9
2	Objetivos de planificación en el proceso de producción.		2			2		Moderado	4
3	Implementación de medidas de control interno.			3		2		Inaceptable	6
4	Información y documentación proporcionada para análisis en administración			3	3			Inaceptable	9
5	Comunicación de avances y resultado de actividades			3	3			Inaceptable	9
6	Políticas para resguardo y mantenimiento de activos		2			2		Moderado	4
7	Evaluación y supervisión de actividades desarrolladas en producción			3	3			Inaceptable	9

Panadería RK, S.A. DE C.V.

Panadería RK, S.A. DE C.V.									
<b>Elaboro:</b>	LGSC							<b>Fecha</b>	
<b>Periodo:</b>	De enero a diciembre 2013							Nov. 2013	
<b>CLASIFICACION DEL RIESGO</b>									
No.	Riesgo	Impacto			Probabilidad			Nivel de Riesgo	
		L	M	G	F	M	PF	Nivel	Total
<b>IT</b>	<b>INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO</b>								
1	Procedimiento y verificación sobre movimientos de inventario			3			1	<b>Inaceptable</b>	<b>3</b>
<b>RH</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>								
1	Capacitación al personal sobre valores éticos y técnicas de producción			3	3			<b>Inaceptable</b>	<b>9</b>
2	Evaluación y supervisión de actividades desarrolladas por el personal.	1				2		<b>Moderado</b>	<b>2</b>
3	Políticas y procedimientos sobre administración y manejo de personal			3	3			<b>Inaceptable</b>	<b>9</b>
4	Conocimiento sobre niveles de autoridad y mando			3	3			<b>Inaceptable</b>	<b>9</b>
5	Evaluación para asignación de actividades del personal			3	2			<b>Inaceptable</b>	<b>6</b>

## ETAPA IV: ELABORACION DE DOCUMENTO FINAL DE AUTOEVALUACION

### 3.3.11 Resultados de autoevaluación.

#### Introducción.

El siguiente documento muestra un modelo de resumen para la autoevaluación de control interno efectuado a la empresa Pan RK, S.A. de C.V., específicamente en el área de producción, evaluando el grado de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos.

Los resultados se presentan a continuación:

#### **Compras.**

- ✓ Las funciones en el área de compras están asignadas al departamento de contabilidad específicamente es responsabilidad del contador general.
  
- ✓ Los documentos utilizados para el control de las operaciones no cuentan con los formatos específicos, además carecen de revisión y autorizaciones, así mismo, no existe un procedimiento definido para la recepción, registro y traslado de la documentación.
  
- ✓ El control de proveedores no posee registros que proporcionen información sobre movimientos y saldos actualizados, así como un procedimiento para la conciliación y revisión de documentos.

#### **Almacén.**

- ✓ De igual forma que la función de compras están asignadas al departamento de contabilidad específicamente es responsabilidad del contador general.

- ✓ El listado de materia prima que se utiliza para el control de unidades presenta una descripción del producto, fecha de ingreso, cantidades no así las adquiridas, fechas de vencimiento y existencias finales, ya que no cuenta con un sistema computarizado que permita agilizar el registro de estos movimientos.
- ✓ Para el registro de control de entradas y salidas de materia prima existe un documento el cual se detalla en general los movimientos de los productos que ampara dichas operaciones, así mismo la información no se encuentra actualizada en los registros contables.
- ✓ Se utiliza un sistema de información manual con el detalle de algunos movimientos correspondientes a materia prima y producto terminado, los cuales no cuentan con especificaciones de revisiones y autorizaciones que sustenten los datos para el registro razonable en el departamento contable y determinar el costo correspondiente.
- ✓ El método de costo promedio es el autorizado para la valuación de inventarios, contrariamente a lo que se ha expresado las unidades no son valuadas conforme al método, ya que no poseen un sistema para recolección y registro de datos. Además el levantamiento de inventario se efectúa semanalmente, sin embargo, el documento utilizado para la toma física lo realiza el jefe de producción y dicho registro no es verificado y procesado en el área contable para los ajustes correspondientes.
- ✓ No se cumple con los requisitos mínimos que establece la normativa legal de sanidad y control de establecimientos, debido a la falta de coordinación y distribución de las diferentes áreas para resguardo y preparación del producto, además la infraestructura no posee los espacios adecuados para dicha actividad.

#### **Producción en proceso.**

- ✓ Sobre las políticas y procedimientos en las actividades de producción, no cuentan con el proceso o sistema para la revisión y validación de documentos de control interno necesarios

que agilice y facilite eficientemente las operaciones, por tanto, el personal ejecuta las actividades a criterio del jefe de producción.

- ✓ La planificación de objetivos está determinada a criterios de la administración en base a experiencia, de acuerdo a lo anterior, los objetivos estratégicos son proporcionados constante o diariamente por el administrador o gerente financiero, razón por la cual, el departamento de producción no posee y desconoce las políticas y procedimientos en el área.
- ✓ Los documentos de control interno son procesados en forma manual y mecanizados, el procesamiento de documentos para la requisición de materia y bitácoras de actividades que utiliza el departamento no posee la estructura e información necesaria para controlar y verificar los registros para la aplicación de mano de obra, al contrario esta es determinada por el jefe de producción quien procesa dicho registro. Así mismo la documentación que soporta los gastos indirectos de producción se archivan y registran sin revisión del periodo a que corresponden.
- ✓ Los activos que se encuentran en el área de producción no se encuentran respaldados por un seguro de riesgos, además no se cuenta con registros para la descripción, marca, serie, valor y cantidades. El mantenimiento correctivo a los activos de producción no cuenta con detalle histórico en función de reparaciones y mejoras, por lo tanto, no se puede programar un mantenimiento preventivo a estos.
- ✓ La evaluación y supervisión del personal es determinada por el jefe de producción, dado que revisa las actividades se encuentren ejecutando por cada asistente o técnico, pero no existe un registro de control que contenga la estructura donde especifique la información proporcionada del proceso de producción para prevenir o detectar un error, como resultado la pérdida parcial o total de la producción no puede ser detectada y evaluada en un tiempo prudencial para tomar una decisión efectiva.

**Inventario de producto terminado.**

- ✓ El departamento de producción no utiliza documentos de control para ingresar la mercadería hacia el área de producto terminado.
- ✓ El departamento de producto terminado utiliza una orden de despacho para dar salida a la mercadería.
- ✓ No existe documento o bitácora de control de unidades para trasladar el producto dañado hacia un área específica.
- ✓ El producto es recibido por el cajero que es auxiliado por un asistente de producción o motorista para el despacho de mercadería a los diferentes distribuidores.
- ✓ La orden de despacho no cuenta con detalle para revisión y firmas de autorizado.
- ✓ El documento de facturación no es revisado y autorizado, así mismo se envía a contabilidad sin el anexo de la orden de despacho.
- ✓ La persona encargada para revisión y firma de los despachos es el contador, jefe de producción o el gerente financiero

**Recursos Humanos.**

- ✓ No se cuenta con un programa de capacitaciones al personal sobre técnicas de producción, ni de controles de sanidad de establecimientos de locales de panadería.
- ✓ No existe un departamento de recursos humanos que lleve a cabo las actividades relacionadas con el personal, en tanto, el responsable de éste es el jefe de producción, quien

debe de realizar las evaluaciones, la capacidad de los técnicos, permisos, ausencias, errores en producción, todo esto es en forma verbal y no en registro de control escrito.

- ✓ El personal es contratado sin experiencia y entrenado durante las jornadas de trabajo con apoyo de los técnicos, además la falta de capacitación continua y supervisión adecuada no permite desarrollar efectivamente las actividades en el proceso productivo, de igual forma, no contar con medidas para la divulgación de información de las actividades en producción, el personal no puede definir el grado de responsabilidad que tiene en el área.

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 4.1. Conclusiones.

- a) Que la práctica sobre los procesos e indicadores de gestión de riesgo en la estructura organizativa no se considera una herramienta útil para la toma de decisiones administrativas, dado que, la falta de conocimiento y práctica sobre la evaluación y seguimiento sobre este tipo de controles limita establecer estrategias y procedimientos en las diferentes actividades.
- b) Las actividades y herramientas de control interno que se utilizan con la finalidad de proporcionar información veraz y oportuna, se determinó, que son inapropiadas en la medida de usos para la determinación de riesgos, ya que los diversos documentos no poseen la estructura adecuada para el registro correspondiente de dichas operaciones, cabe agregar, que carecen de aprobación, autorización y verificación.
- c) Que el método para acumular los elementos del costo y determinar el costo unitario de producción se encuentra dado de forma empírica, ya que los administradores o propietarios se basan en los precios de mercado, por lo tanto, las actividades y herramientas de control interno se estructuran sin finalidad alguna, así mismo no cumplen su función como determinantes para la valuación de los elementos del costo.
- d) Estas empresas requiere una reestructuración del departamento de producción, ya que no está fabricando productos de calidad y no está alcanzando mercados potenciales. Su planeación estratégica está desenfocada y la necesidad de sobrevivir en el mercado está produciendo desorden en las demás áreas e improductividad.
- e) El control interno constituye una parte fundamental de toda la organización ya que de este dependen todas las operaciones que se realicen adecuadamente y que los riesgos existentes puedan ser manejados.

#### 4.2. Recomendaciones.

- a) Elaborar una herramienta de control interno donde se detallen los procesos e indicadores de gestión con el objetivo de establecer un control eficiente y eficaz.
- b) Evaluar periódicamente los recursos financieros y humanos que se encuentran inmersos dentro del proceso operativo, de los cuales se puedan medir para determinar las cantidades y calidad justa de los recursos e insumos utilizados en dicho proceso.
- c) Implementar un sistema de control interno, el mismo que proporcionará una manera sistemática y visible de conducir, hacer funcionar a la organización y así mejore continuamente su desempeño, que permitan medir el grado de eficiencia y efectividad del área de producción en el cumplimiento de las metas y objetivos programados.
- d) Optimizar la gestión riesgo en los procesos y actividades en el área de producción con finalidad de generar valor agregado mediante diversos esquemas de mejoramiento continuo y minimizar errores en los resultados para la determinación costo de producción.
- e) Debe contarse con un personal capacitado para que efectúe las evaluaciones de los controles existentes así como la identificación de riesgos a los que enfrenta la organización para que estos sean disminuidos o evitados.

## BIBLIOGRAFIA.

Asamblea Legislativa de Republica de El Salvador, última publicación 22 de diciembre 2000, Decreto. 230 Código Tributario, San Salvador, El Salvador.

Asamblea Legislativa de Republica de El Salvador, última publicación 21 de diciembre 1991, Decreto. 134 Ley de Impuesto sobre La Renta, San Salvador, El Salvador.

Asamblea Legislativa de Republica de El Salvador, última publicación 22 de diciembre 2000, Decreto. 230 Código Tributario, San Salvador, El Salvador.

Consejo de Normas Internacional de Contabilidad (AISB), 2009, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Medianas y Pequeñas Empresas (PYMES), sección 13 Inventarios, London EC4M 6XH, United Kingdom.

Diario Digital Contra Punto (Agosto 2012), Marcha de Panaderos Artesanales, [http://www.contrapunto.com.sv/?option=com\\_content&view=article.](http://www.contrapunto.com.sv/?option=com_content&view=article.), El Salvador, Centroamérica.

Gabriela Tobar (Agosto 2012), Panaderos Analizan Cerrar sus Negocios Diario, Notica El Mundo, sección Economía, <http://elmundo.com.sv/panaderos-analizan-cerrar-sus-negocios>, San Salvador, El Salvador.

Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr competitividad, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, 3R editores, segunda edición, Bogotá Colombia.

Instituto de Auditoría Interna de El Salvador (2011), Marco para la Práctica Profesional de Auditoría Interna, Copyright para The Institute of Internal Auditors, inc., Florida USA.

Jorge Navarrete, A. O., Ofelia Funes, Juan Ramírez, D. (2008), Propuesta de un Modelo de Costo Estándar para Mejorar la Eficiencia en la Producción, de las Microempresas Panificadoras de la Ciudad de San Miguel, " Caso Practico Panificadora Migueleña". Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Oriente "UNIVO", San Miguel, El Salvador.

Javier Giraldo, Historia de la panificación Scribd, <http://es.scribd.com/doc/52670325/historia-de-la-panificacion>, 09,2011.(1)

Molsa, Suplemento panificador, Junio 2014 (2)

Ralph S. Polimeni, Frank J.Fabozzi, Arthur H. Adelberg (2006), Contabilidad de Costos (3a. Edición en español y 3a. Edición en Inglés), McGraw – Hill Interamericana, S.A., Santa Fe de Bogotá, Colombia.

# ANEXOS

## ANEXO 1

## Directorio económico 2011

Departamento: San Salvador		Municipio: San Salvador
	Nombre Comercial	Personal Total Remunerado
1	PASTELERIA "SARITA'S"	3
2	PANADERIA PANATELA	6
3	MARYLAND	10
4	ROSVILL	269
5	PANES SALVADOREÑOS, S.A DE C.V.	11
6	PAN SANTA EDUVIGIS PLANTA MODELO	132
7	BOLCASA, S. A. DE C. V.	2
8	DÑA. TERE. PANADERIA Y CAFETERIA	11
9	PANADERIA EL ROSARIO	400
10	PANADERIA LOS GEMELOS, S.A. DE C.V.	71
11	PRODUCTOS VARIOS PARA EL PAN, S. A. DE C. V.	9
12	PAN EXODO	7
13	LE CROISSANT	54
14	PANADERIA Y PASTELERIA SANTO DOMINGO	1
15	ELSY'S CAKES	74
16	PAN SAN FRANCISCO	11
17	GALLETAS IRIS	2
18	PASTELERIA LUCERNA	6
19	SUPAN, S. A. DE C. V.	142
20	SWEET'S EL PALACIO DE LOS POSTRES	92
21	QUESADILLAS LEYLA, S.A DE C.V	3
22	PANADERIA LOS PRIMOS, S.A. DE C.V.	8
23	PAN VILL	34
24	PASTELERIA FLOR DE TRIGO, S.A. DE C.V.	31
25	INVERSIONES FOLKLORE, S.A. DE C.V.	7
26	A.M. INVERSIONES, S.A. DE C.V.	2
27	SOCIEDAD GONZALEZ DOMINGUEZ, S.A. DE C.V.	39
28	PAN MIMOSO	6
29	LOS DIEZ, S.A. DE C.V.	18
30	IVESA	2
31	WERNER MENDEZ, S.A. DE C.V.	67
32	PANIFICADORA LA UNICA	18
33	G.D.R. S. A. DE C. V.	3
34	PAN GENESIS, S. A. DE C. V.	142
35	PAN BAHIA	30
36	PAN EDUVIGES, S. A. DE C. V.	56
37	GRUPO PASTELES	2
38	PANADERIA Y PASTELERIA BELEN	42
39	JORGE'S PAN	16
40	PAN LATINO PAN	38
41	FERELI'S	7
42	PAN SAN ANTONIO	13
43	DON PAN, S.A. DE C.V.	14
44	PASTELERIA DOÑA CRISTY	15
45	PANADERIA LOAR	20
46	PANADERIA BEATRIZ	13
47	FAMILY OVEN	19
48	PANADERIA " MENCHINTA "	4
49	PAN ARABE " JOSEPH "	8
50	PAN ARABE JOSEPH	8
51	PAN ALADINO	59
52	PAN MAMA CHELA, S.A. DE C.V.	9
53	PAN MARLOPH	8
54	PANADERIA TORREMOLINOS	8
55	INDUSTRIAS SALVADOREÑA DE ALIMENTOS S.A DE C.V.	4
56	PAN SANTA TERESA	4
57	GUANAPAN, S. A. DE C. V.	1
58	PANADERIA VASQUEZ	2
59	PANADERIA LA ESPIGA	4
60	INALTA, S.A. DE C.V.	51
61	PANADERIA Y REPOSTERIA PANBI	35
62	PAN RK, S.A. DE C.V.	39

**Cuestionario de la investigación.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA.**

DIRIGIDO A: los contadores, administradores, o gerentes financieros de medianas empresas panificadoras, en la zona metropolitana del municipio de San Salvador.

**OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:**

Identificar que las empresas panificadoras del municipio de San Salvador poseen procedimientos y componentes de control interno diseñados para operar en el área de producción.

1. ¿Tiene su empresa un proceso formal de gestión de riesgos u otro método para identificar riesgos?

**Objetivo:** Identificar los conocimientos básicos sobre el control interno

\_\_\_SI \_\_\_NO

2. ¿Tiene la empresa políticas y procedimientos de control interno en el proceso de producción?

\_\_\_SI \_\_\_NO

3. ¿De las siguientes actividades de control interno cuales son las que utiliza?

\_\_\_Soporte de la información.

\_\_\_Protección de activos en el área de producción.

Segregación de funciones y definición de cargos.

4. ¿Cuáles de las siguientes actividades practica el departamento de compras?

**Objetivo:** Identificar si existe registro de operaciones en el área de compras.

Solicitud de cotizaciones a proveedores.

Autorización de órdenes de compra.

Revisión de órdenes de pedido.

ninguna de las anteriores.

5. ¿Utiliza algún método para la valuación de sus productos ya sea comprados o destinados para la venta?

**Objetivo** Indagar sobre el método de valuación que posee la entidad.

SI  NO

6. Su respuesta es afirmativamente a la pregunta anterior. ¿Qué método de valuación utiliza?

PEPS

Costo promedio

Identificación específica

otros

Ninguno.

7. ¿Con que rotación mueve su materia prima principal (harina)?

**Objetivo:** Conocer si la entidad adquiere su materia prima con fechas cercanas a su vencimiento.

Un mes  Dos meses  Tres meses  Y más

8. Referente al resguardo de materia prima e insumos, ¿Qué áreas se encuentra destinadas para su manipulación y su almacenamiento?

**Objetivo:** Identificar que las materias primas e insumos se encuentren almacenadas en condiciones adecuadas y en espacios exclusivos.

- Dentro del área de producción
- Bodegas o armarios con llaves.
- Dentro del área del despacho.
- No cuenta con un área específica.

9. ¿Qué método de acumulación utiliza para determinar el costo unitario de producción?

**Objetivo** Conocer la forma de costeo de producción.

- Costos Reales
- Costos Estándar
- Sumando los tres elementos del costo.
- De Forma empírica
- Ninguno

10. ¿Qué tipo de documentos de control interno utiliza en el proceso de producción?

**Objetivo** Indagar si existen Documentos para comprobar el proceso de producción.

- Controles manuales (cuadernos, libretas)
- Hojas electrónicas.
- Órdenes de trabajo.
- Kardex

11. De las siguientes condiciones ¿cuáles son los que tiene su bodega de almacenamiento de producto terminado?

**Objetivo:** Identificar los requisitos mínimos a cumplir para el área de producto terminado. Tomado de Normas técnicas sanitarias para la autorización y control de establecimientos alimentarios No. 002-2004-A

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> áreas cerradas                   | <input type="checkbox"/> piso antideslizante de fácil lavado |
| <input type="checkbox"/> pared hasta 1 metro con cerámica | <input type="checkbox"/> clavijeros para guardar el producto |

- ventanas con malla  Techo de plafón lizo
- Disponen de luz natural y artificial adecuada
- Programa de Control de plagas, debidamente documentado
- ninguna de las anteriores.

12. ¿Con que periodicidad se efectúa el conteo de inventario de producto terminado?

**Objetivo:** Identificar la política para toma de inventario de producto terminado.

- Diario
- Semanal
- mensual
- ninguna de las anteriores.

13. ¿Cuenta la empresa con personal que custodie y controle las entradas y salidas de existencias?

**Objetivo** Evaluar si existe una persona específico para controlar los inventarios.

- SI  NO

14. Si su respuesta es afirmativa ¿De las siguientes personas quien desempeña esa función?

- El Contador
- Encargado de bodega.
- El Propietario.
- EL jefe de Ventas.
- No hay personal asignado.

15. ¿Tiene personal tecnificado para la elaboración del pan?

**Objetivo:** conocer si la entidad mantiene en su perfil la contratación de personal con entrenamiento técnico en la elaboración del pan.

- SI  NO

16. ¿Tienen indicadores de gestión en el área de producción?

**Objetivo** Indagar si la empresa posee conocimientos mínimos sobre los indicadores de gestión.

SI  NO

17. ¿Estaría interesado que se le proporcione un documento con los procesos para la evaluación de riesgos en el área de la producción?

**Objetivo:** Establecer una propuesta de procedimiento de auditoría de Gestión.

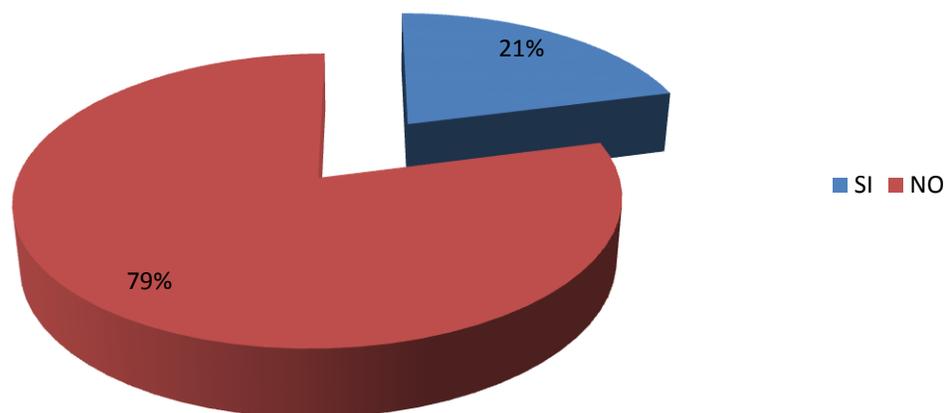
SI  NO

**Presentación de resultados.**

- 1) ¿Tiene su empresa un proceso formal de gestión de riesgos u otro método para identificar riesgos?

Objetivo: Identificar los conocimientos básicos sobre el control interno

1. ¿Tiene su empresa un proceso formal de gestión de riesgos u otro método para identificar riesgos?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	9	21%
NO	34	79%
Total	43	100%

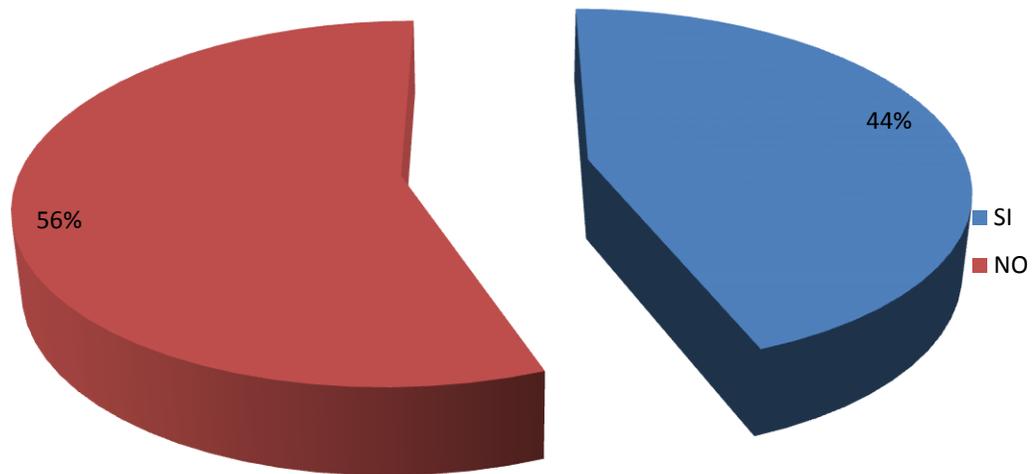


Análisis: Existe una gran cantidad de profesionales encuestados que no tienen conocimientos básicos sobre el proceso formal de gestión de riesgos, tomando en cuenta la técnica descrita muchos desconocen la forma de aplicación en el proceso productivo, cabe mencionar que el 21% los profesionales que aseveran tener el conocimiento no justifica que lo estén aplicando de manera correcta.

2) ¿Tiene la empresa políticas y procedimientos de control interno en el proceso de producción?

Objetivo: Identificar los conocimientos básicos sobre el control interno

2. ¿Tiene la empresa políticas y procedimientos de control interno en el proceso de producción?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	19	44%
NO	24	56%
Total	43	100%

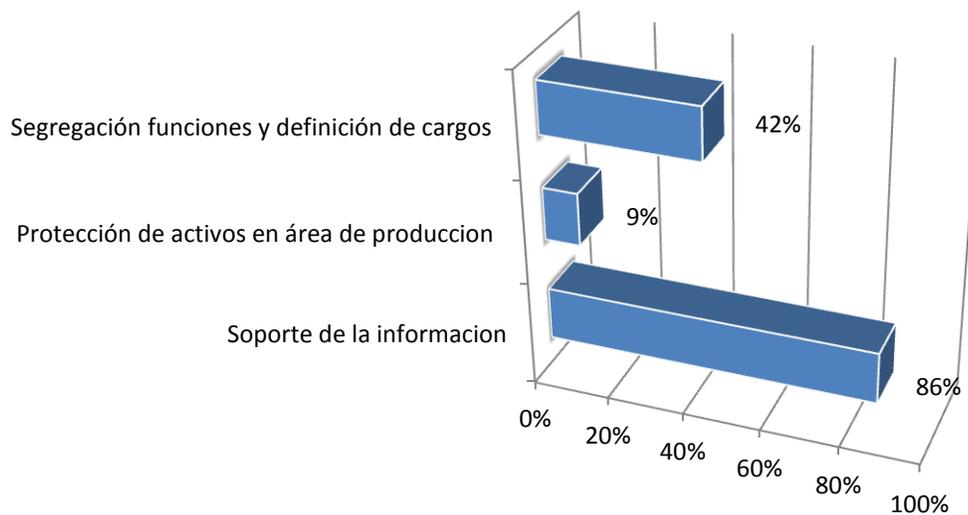


Análisis: podemos relacionar la utilidad de dicha información en base a las políticas y procedimiento que establece COSO ERM, se determina que los conocimientos de control interno para los profesionales se basan de acuerdo a su estructura existente en el proceso productivo, o en decisiones que toma el propietario del negocio. Así mismo, el 44% de profesionales afirman tener conocimiento de estos, se debe a que su estructura administrativa esta mejor organizada, cabe agregar que no aplican la normativa de forma adecuada.

3) ¿De las siguientes actividades de control interno cuales son las que utiliza?

Objetivo: Identificar los conocimientos básicos sobre el control interno

3. ¿De las siguientes actividades de control interno cuales son las que utiliza?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Soporte de la información	37	86%
Protección de activos en área de producción	4	9%
Segregación funciones y definición de cargos	18	42%

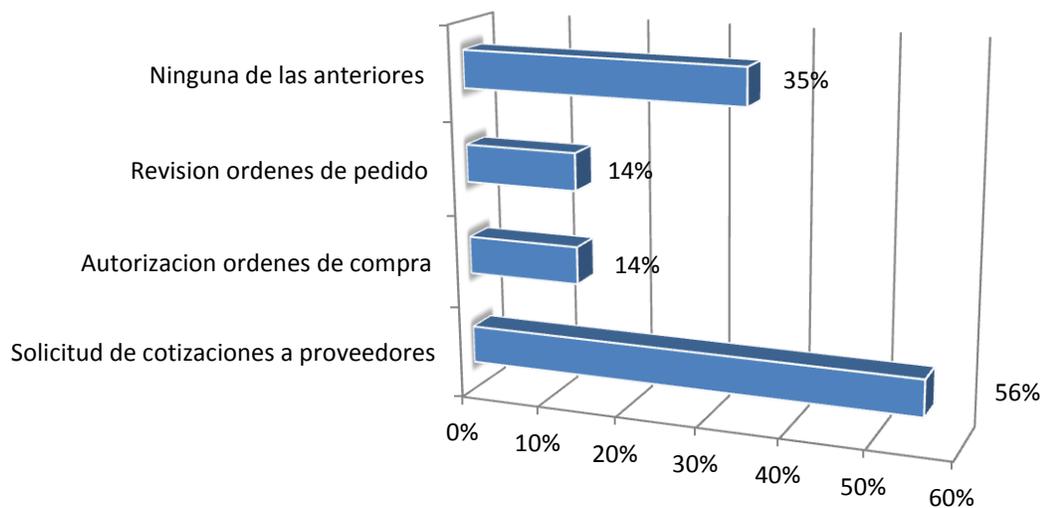


Análisis: De acuerdo al resultado con respecto a las actividades de control interno se confirma la utilización de estos, sin embargo, el objetivo de este es asegurarse de llevar a cabo adecuada y oportunamente las respuestas de la dirección sobre riesgos, ya que están siendo utilizadas sin finalidad alguna.

4) ¿Cuáles de las siguientes actividades practica el departamento de compras?

Objetivo: Identificar si existe registro de operaciones en el área de compras.

4. ¿Cuáles de las siguientes actividades practica el departamento de compras?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Solicitud de cotizaciones a proveedores	24	56%
Autorización ordenes de compra	6	14%
Revisión ordenes de pedido	6	14%
Ninguna de las anteriores	15	35%

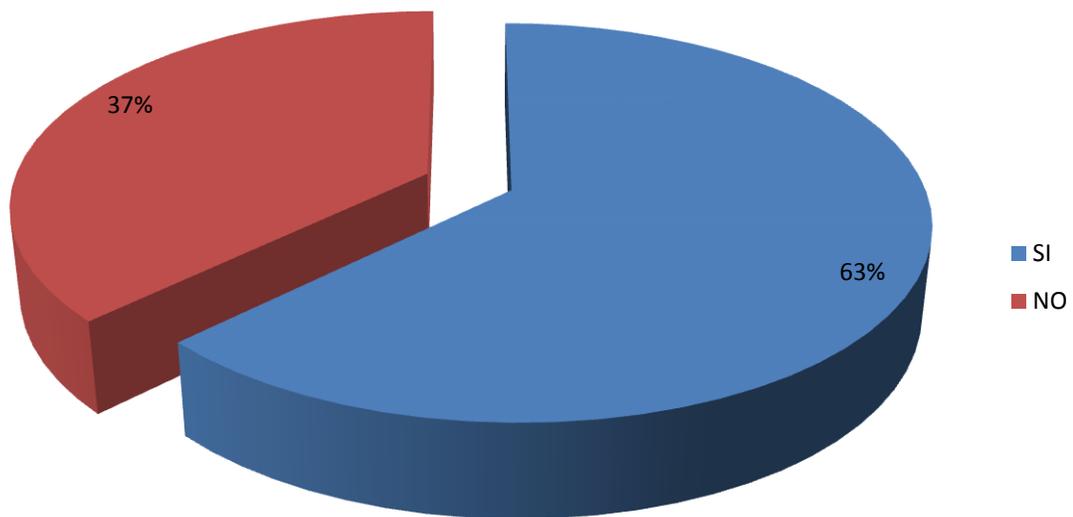


Análisis: Dentro de las características que posee el sector es la falta del departamento de compras, por tal motivo es quien contabilidad que realizada dichas actividades, por tanto, los registros no se plasman en un documento formal adecuado y de forma oportuna.

5) ¿Utiliza algún método para la valuación de sus productos ya sea comprados o destinados para la venta?

Objetivo: Indagar sobre el método de valuación que posee la entidad.

5. ¿Utiliza algún método para la valuación de sus productos ya sea comprados o destinados para la venta?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	27	63%
NO	16	37%
Total	43	100%

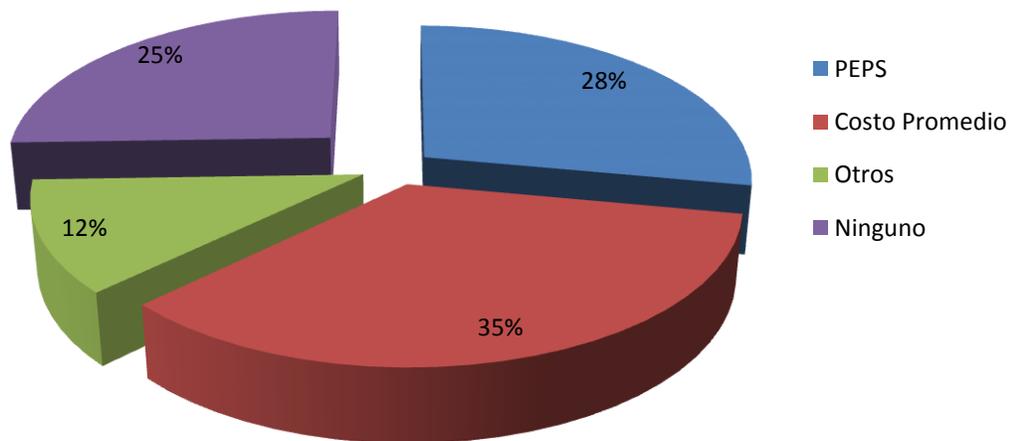


Análisis: La importancia de tener un control de inventarios se basa en tener un método de valuación, como puede observarse, la mayor parte de los encuestados hacen uso de estos, cabe mencionar, que el 67% de estos no tienen los recursos necesarios para la aplicación adecuada y constante.

6) Si su respuesta es afirmativamente a la pregunta anterior. ¿Qué método de valuación utiliza?

Objetivo: Indagar sobre el método de valuación que posee la entidad.

6. Si su respuesta es afirmativamente a la pregunta anterior. ¿Qué método de valuación utiliza?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
PEPS	12	28%
Costo Promedio	15	35%
Otros	5	12%
Ninguno	11	25%
Total	43	100%

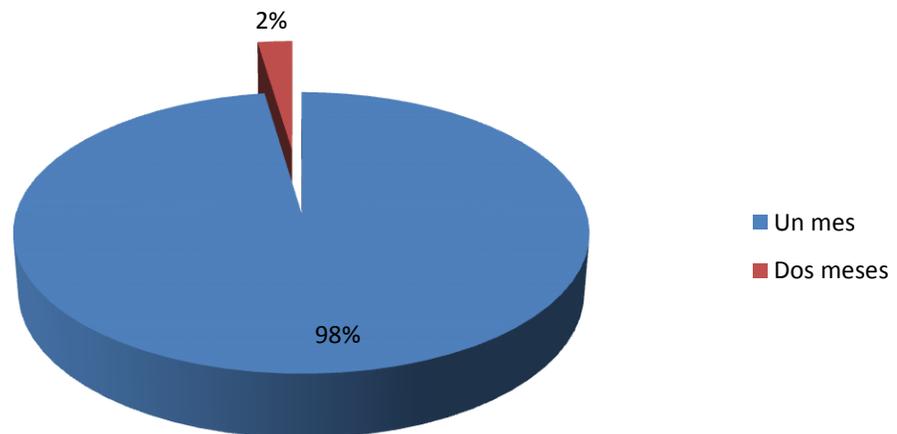


Análisis: de acuerdo a los profesionales se da cumplimiento a la utilización de método de valuación conforme a la obligación tributaria. Por tanto, para el sector estos métodos son utilizados por su practicidad. En relación con lo anterior, el incumplimiento del método autorizado en su sistema contable no se lleva a la práctica por falta de procedimientos acordados en la administración.

7) ¿Con que rotación mueve su materia prima principal (harina)?

Objetivo: Conocer si la entidad adquiere su materia prima con fechas cercanas a su vencimiento.

7. ¿Con que rotación mueve su materia prima principal (harina)?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Un mes	42	98%
Dos meses	1	2%
Total	43	100%

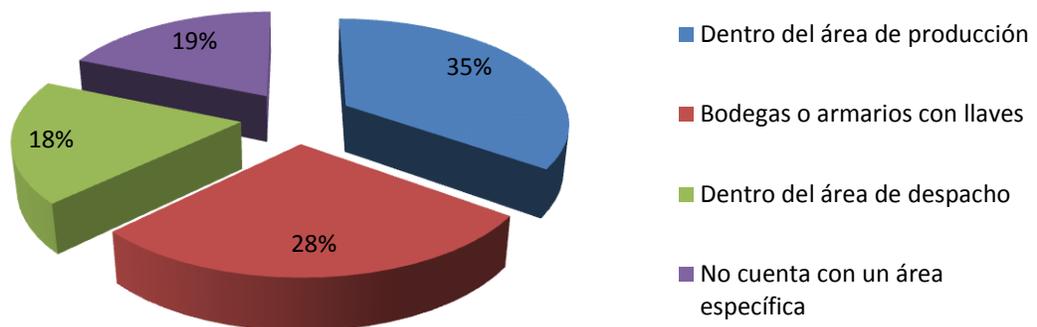


Análisis: como puede observarse los encuestados mantienen su materia prima principal en un constante movimiento, ya que la naturaleza de este exige tener un lugar con las condiciones adecuadas para su resguardo. Así mismo la rotación de la harina se encuentra relacionada con respecto a la demanda del producto.

8) Referente al resguardo de materia prima e insumos, ¿Qué áreas se encuentra destinadas para su manipulación y su almacenamiento?

Objetivo: Identificar que las materias primas e insumos se encuentren almacenadas en condiciones adecuadas y en espacios exclusivos.

8. Referente al resguardo de materia prima e insumos, ¿Qué áreas se encuentra destinadas para su manipulación y su almacenamiento?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Dentro del área de producción	15	35%
Bodegas o armarios con llaves	12	28%
Dentro del área de despacho	8	19%
No cuenta con un área específica	8	19%
Total	43	100%

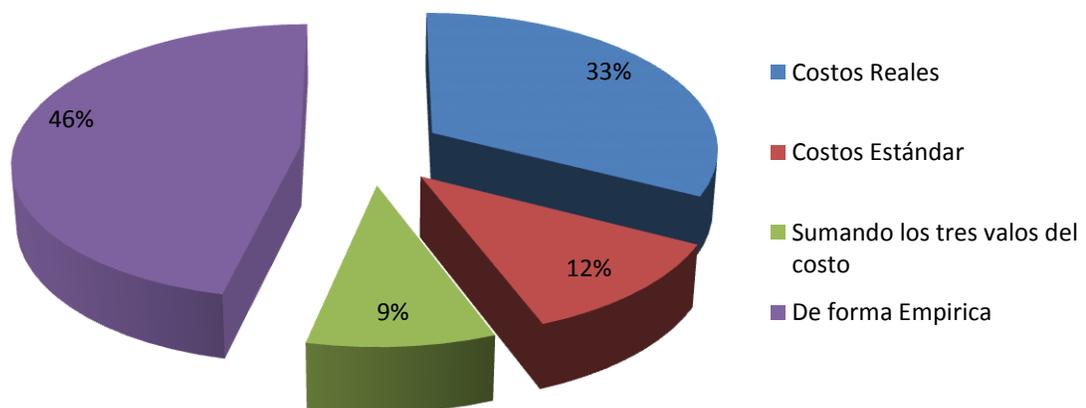


Análisis: las materias primas deben almacenarse en bodegas que cuenten con las condiciones adecuadas en cumplimiento en base a la norma técnica sanitaria para la autorización y control de establecimientos alimentarios. De acuerdo a los datos obtenidos estas no cumplen con este requisito dado que no cuentan con los espacios físicos suficientes para dar cumplimiento a la norma.

9) ¿Qué método de acumulación utiliza para determinar el costo unitario de producción?

Objetivo Conocer la forma de costeo de producción.

9. ¿Qué método de acumulación utiliza para determinar el costo unitario de producción?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Costos Reales	14	33%
Costos Estándar	5	12%
Sumando los tres valores del costo	4	9%
De forma empírica	20	46%
Total	43	100%

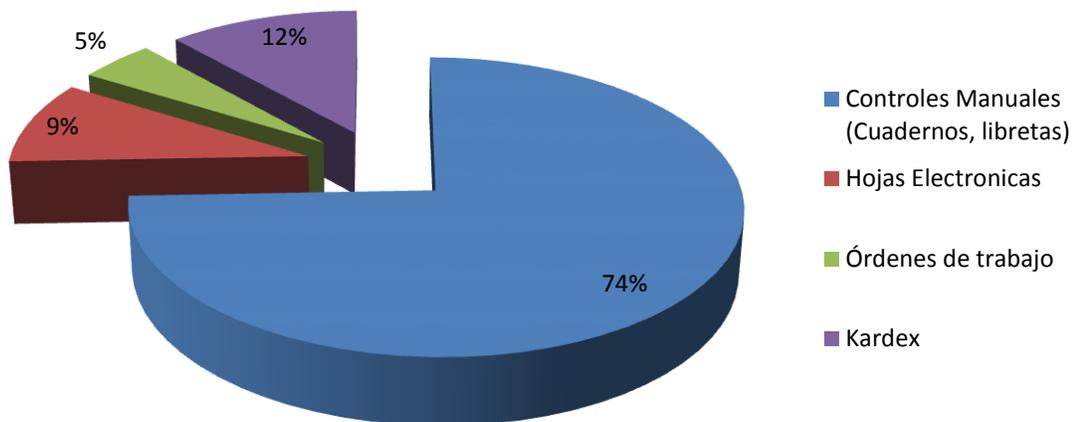


Análisis: usualmente el sector se basa mucho en la experiencia del administrador o el propietario, en consecuencia, la mayor parte de procedimientos son determinados por estos. Motivo por el cual la utilización de algún método de acumulación mayormente sopesa en aquellas entidades del sector que su estrato organizacional esta mejor estructurada.

10) ¿Qué tipo de documentos de control interno utiliza en el proceso de producción?

Objetivo Indagar si existen Documentos para comprobar el proceso de producción.

10. ¿Qué tipo de documentos de control interno utiliza en el proceso de producción?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Controles Manuales (Cuadernos, libretas)	32	74%
Hojas electrónicas	4	9%
Órdenes de trabajo	2	5%
Kardex	5	12%
Total	43	100%

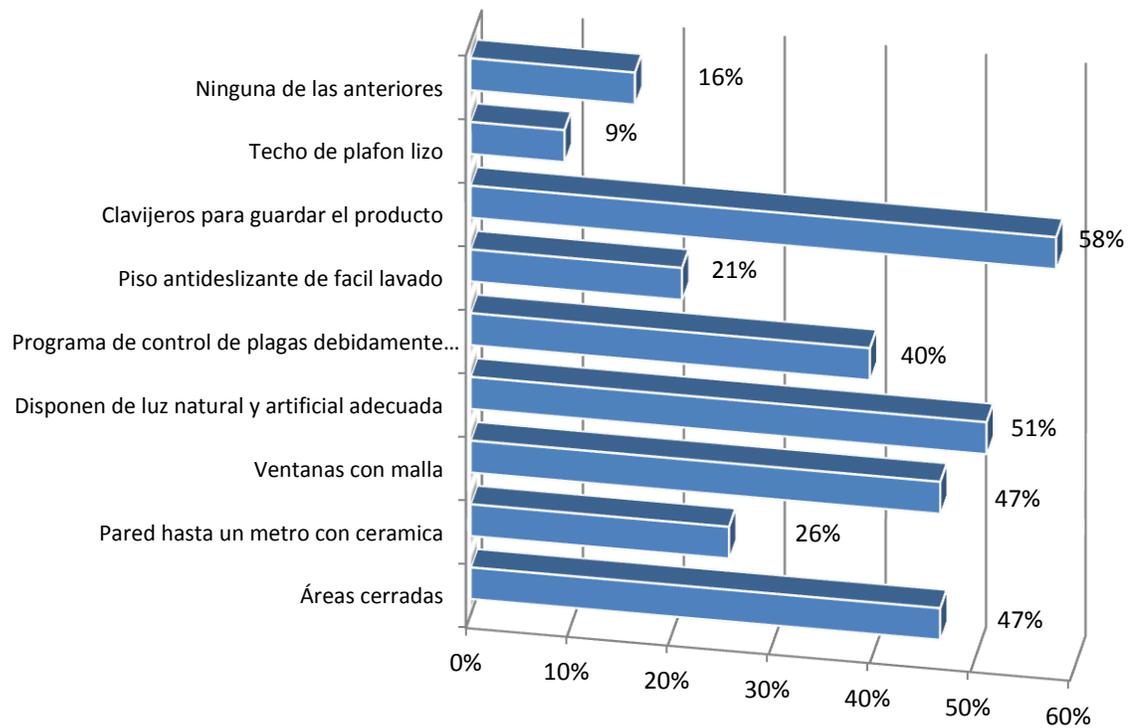


Análisis: Las actividades que se realizan en el proceso productivo se encuentran respaldadas por documentos que cubren la necesidad de obtener un registro de utilidad para el administrador, no obstante, estas herramientas no persiguen el objetivo de un sistema de costos que sirva para la toma de decisiones administrativas.

11) De las siguientes condiciones ¿cuáles son las que tiene su bodega de almacenamiento de producto terminado?

Objetivo: Identificar los requisitos mínimos a cumplir para el área de producto terminado. Tomado de Normas técnicas sanitarias para la autorización y control de establecimientos alimentarios No. 002-2004-A

<b>11. De las siguientes condiciones ¿cuáles son las que tiene su bodega de almacenamiento de producto terminado?</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Áreas cerradas	20	47%
Pared hasta un metro con cerámica	11	26%
Ventanas con malla	20	47%
Disponen de luz natural y artificial adecuada	22	51%
Programa de control de plagas debidamente documentado	17	40%
Piso antideslizante de fácil lavado	9	21%
Clavijeros para guardar el producto	25	58%
Techo de plafón liso	4	9%
Ninguna de las anteriores	7	16%

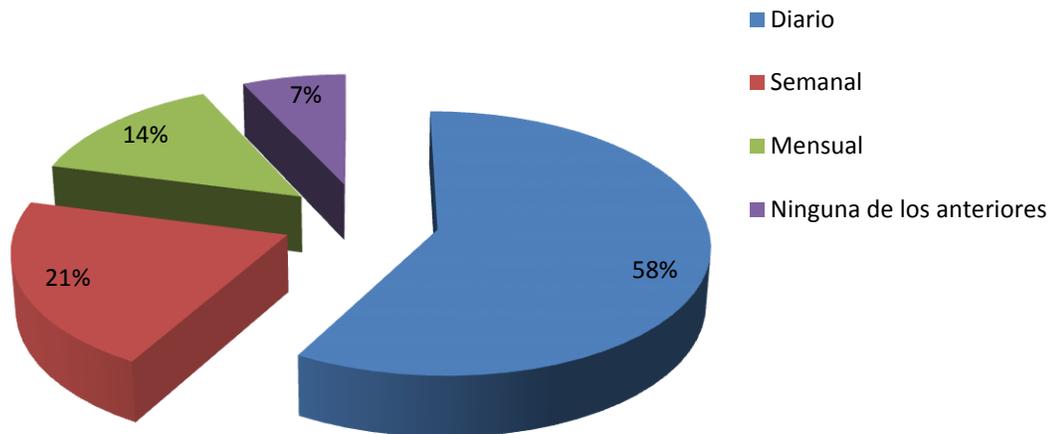


Análisis: de acuerdo a los datos obtenidos existen 2 encuestados que cumplen en su totalidad los requisitos mínimos establecidos. Por el contrario, la mayor parte del sector panadero no cuenta con una autorización que exigen las Normas técnicas sanitarias para la autorización y control de establecimientos alimentarios, dado que no cuentan con la infraestructura adecuada y con el recurso económico para su financiamiento.

12) ¿Con que periodicidad se efectúa el conteo de inventario de producto terminado?

Objetivo: Identificar la política para toma de inventario de producto terminado.

12. ¿Con que periodicidad se efectúa el conteo de inventario de producto terminado?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Diario	25	58%
Semanal	9	21%
Mensual	6	14%
Ninguna de los anteriores	3	7%
Total	43	100%

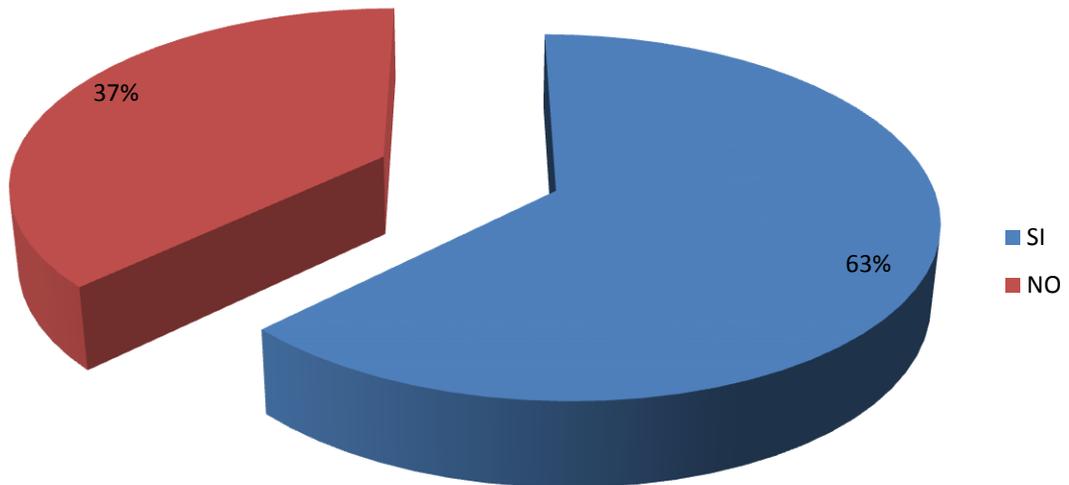


Análisis: la revisión física que efectúa el departamento de producción al final del día, tiene por objetivo determinar el stop mínimo para poder cubrir con las solicitudes de pedidos. Por consiguiente el dato es enviado a la administración para toma de decisiones, no así, para poder determinar el costo diario de producción.

13) ¿Cuenta la empresa con personal que custodie y controle las entradas y salidas de existencias?

Objetivo Evaluar si existe una persona específico para controlar los inventarios.

13. ¿Cuenta la empresa con personal que custodie y controle las entradas y salidas de existencias?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	27	63%
NO	16	37%
Total	43	100%

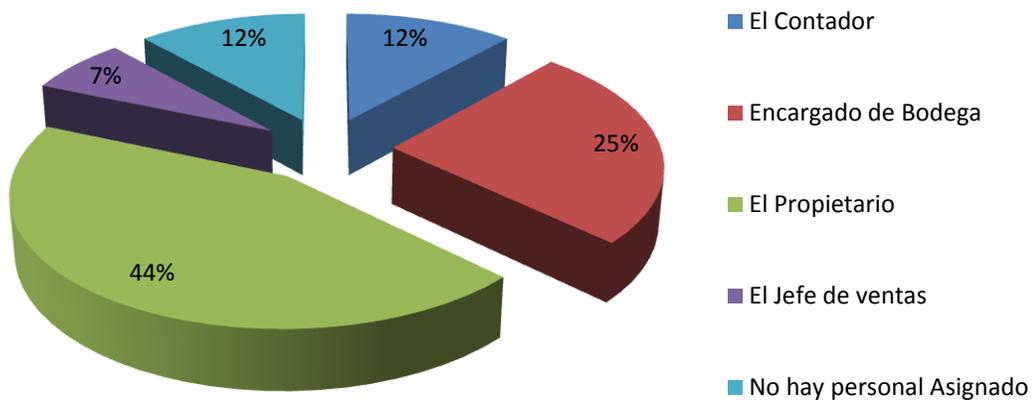


Análisis: una de las características que posee el sector es la falta de recurso humano para la segregación de funciones, contrariamente al dato obtenido suponen afirmar delegando a cualquier persona dentro de la empresa dicha función.

14) Si su respuesta es afirmativa ¿De las siguientes personas quien desempeña esa función?

Objetivo Evaluar si existe una persona específico para controlar los inventarios.

14. Si su respuesta es afirmativa ¿De las siguientes personas quien desempeña esa función?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
El Contador	5	12%
Encargado de Bodega	11	25%
El Propietario	19	44%
El Jefe de ventas	3	7%
No hay personal Asignado	5	12%
Total	43	100%

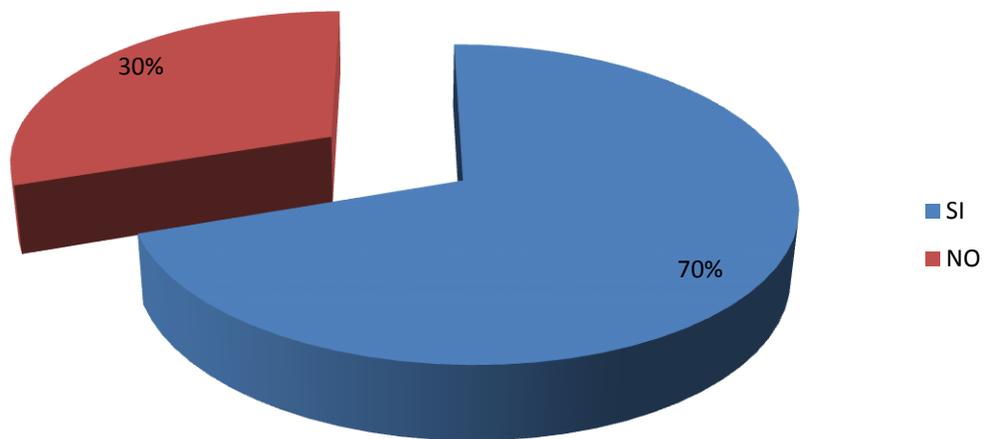


Análisis: el sector panadero se caracteriza por tener una rotación de personal constante, por tal motivo las diferentes actividades y funciones se delegan sobre el personal existente por la experiencia y conocimiento del negocio, los niveles jerárquicos más altos retoman dichas actividades dado el grado de responsabilidad que estas conllevan.

15) ¿Tiene personal tecnificado para la elaboración del pan?

Objetivo: conocer si la entidad mantiene en su perfil la contratación de personal con entrenamiento técnico en la elaboración del pan.

15. ¿Tiene personal tecnificado para la elaboración del pan?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	30	70%
NO	13	30%
Total	43	100%

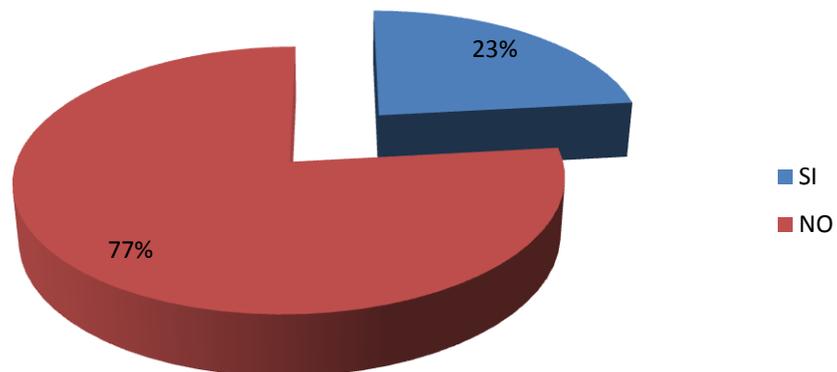


Análisis: el personal que se encuentra en el área de producción se contrata con un perfil que tenga conocimiento sobre la elaboración del pan, dado que la mayoría del personal tiene la experiencia adoptada de otras entidades del mismo sector. Así mismo, el personal no tecnificado contratado para esa área es con el fin de minimizar el costo en la mano de obra, con la finalidad que el personal logre experiencia dentro del proceso de producción.

16) ¿Tienen indicadores de gestión en el área de producción?

Objetivo Indagar si la empresa posee conocimientos mínimos sobre los indicadores de gestión.

16. ¿Tienen indicadores de gestión en el área de producción?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	10	23%
NO	33	77%
Total	43	100%

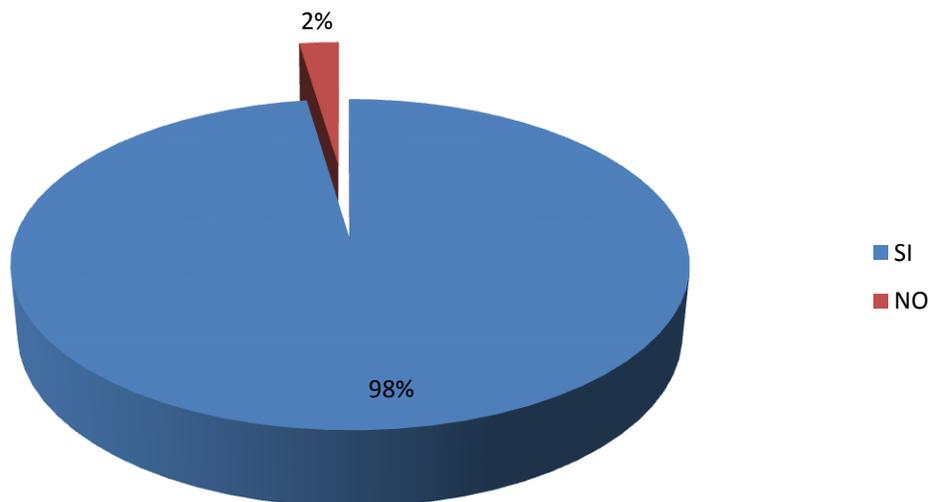


Análisis: Es importante resaltar que en esta secuencia de preguntas únicamente diez entrevistados dieron visos de tener conocimientos importantes en cuanto a los indicadores de gestión, el resto por el contrario por falta de experiencia profesional se remitían únicamente a las generalidades de las normas internacionales información financiera para medianas y pequeñas empresas.

17) ¿Estaría interesado que se le proporcione un documento con los procesos para la evaluación de riesgos en el área de la producción?

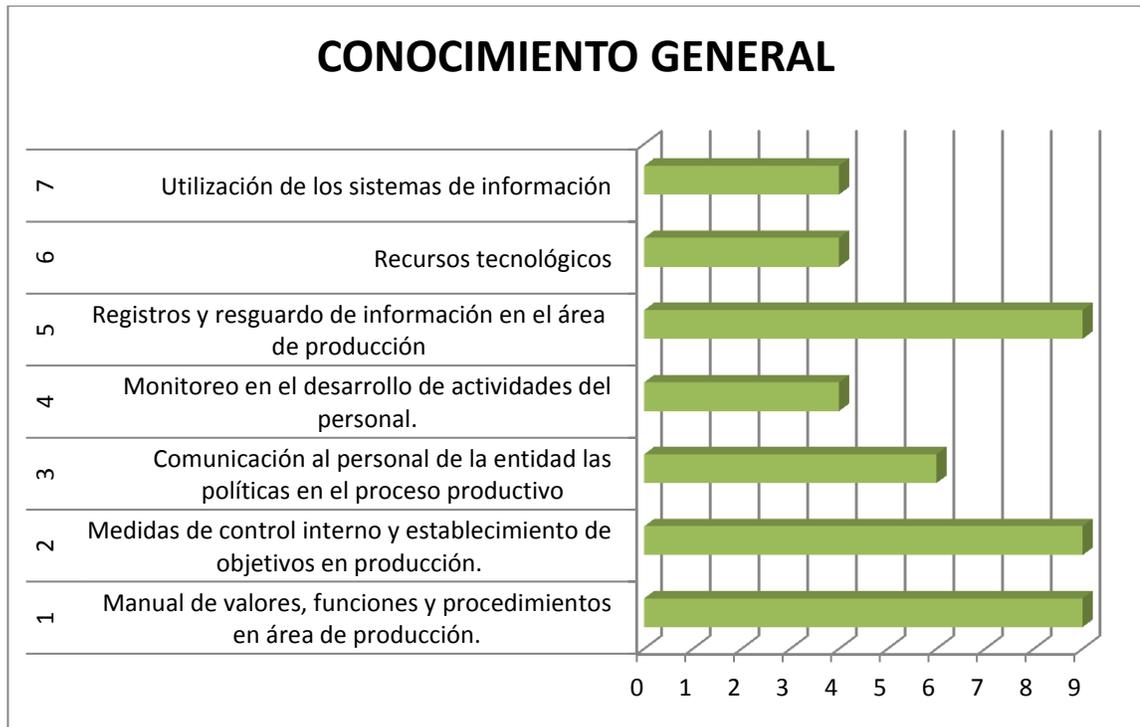
Objetivo: Establecer una propuesta de procedimiento de auditoría de Gestión.

17. ¿Estaría interesado que se le proporcione un documento con los procesos para la evaluación de riesgos en el área de la producción?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	42	98%
NO	1	2%
Total	43	100%

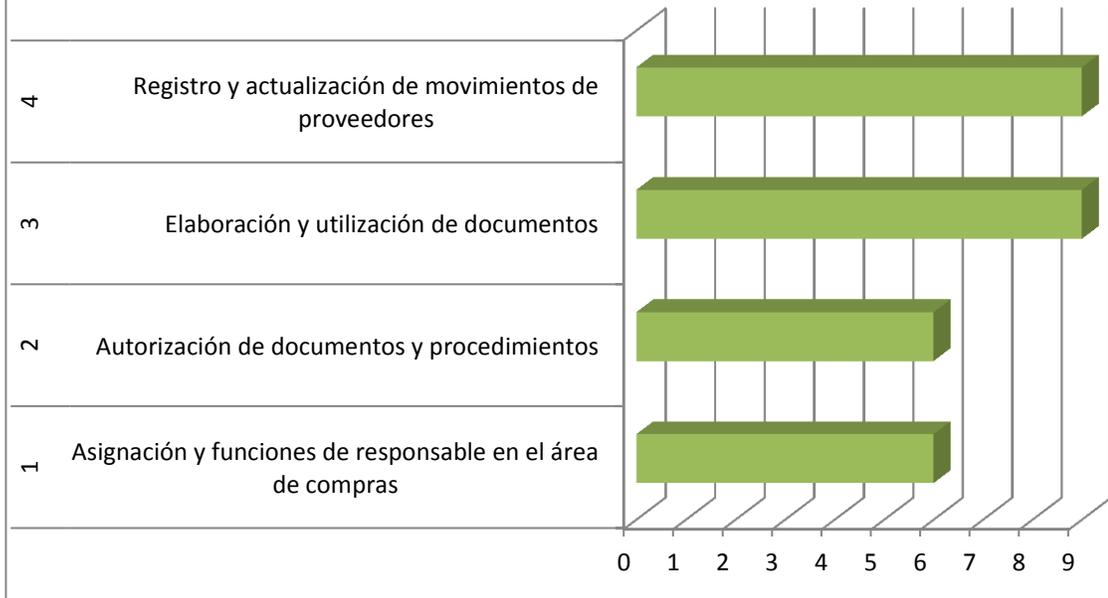


Análisis: propuesta del diseño de un modelo de auditoría de gestión como herramienta de evaluación de riesgos en el proceso productivo, para determinar la valorización del costo unitario de producción en las medianas empresas de la industria panificadora en el municipio de san salvador.

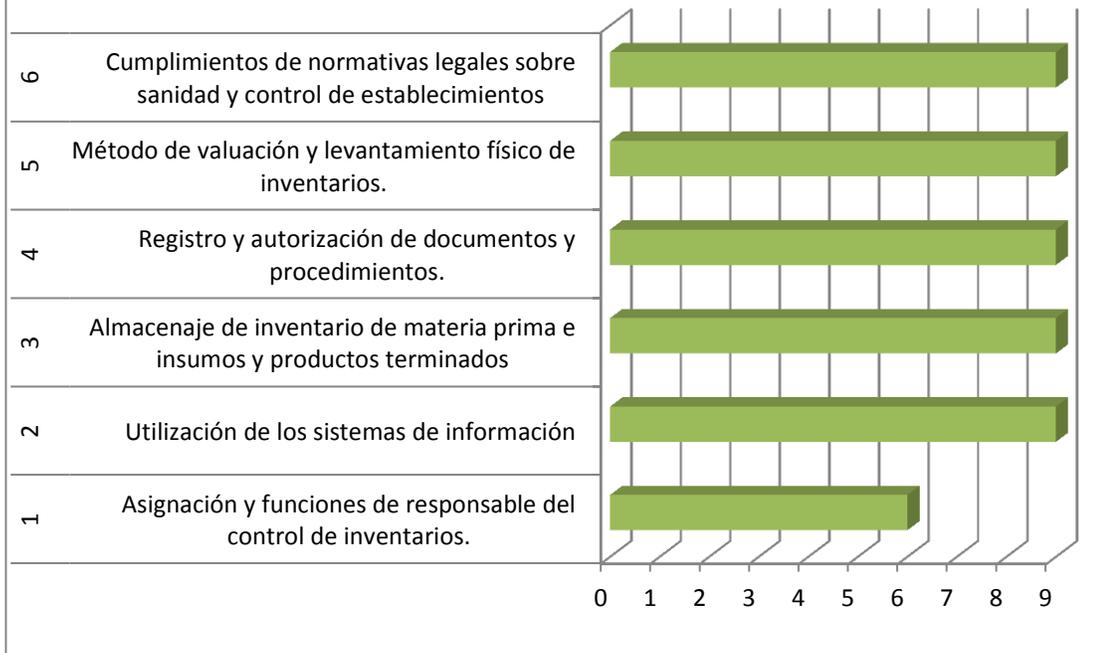
Gráficos de evaluación por área según el nivel de riesgo.

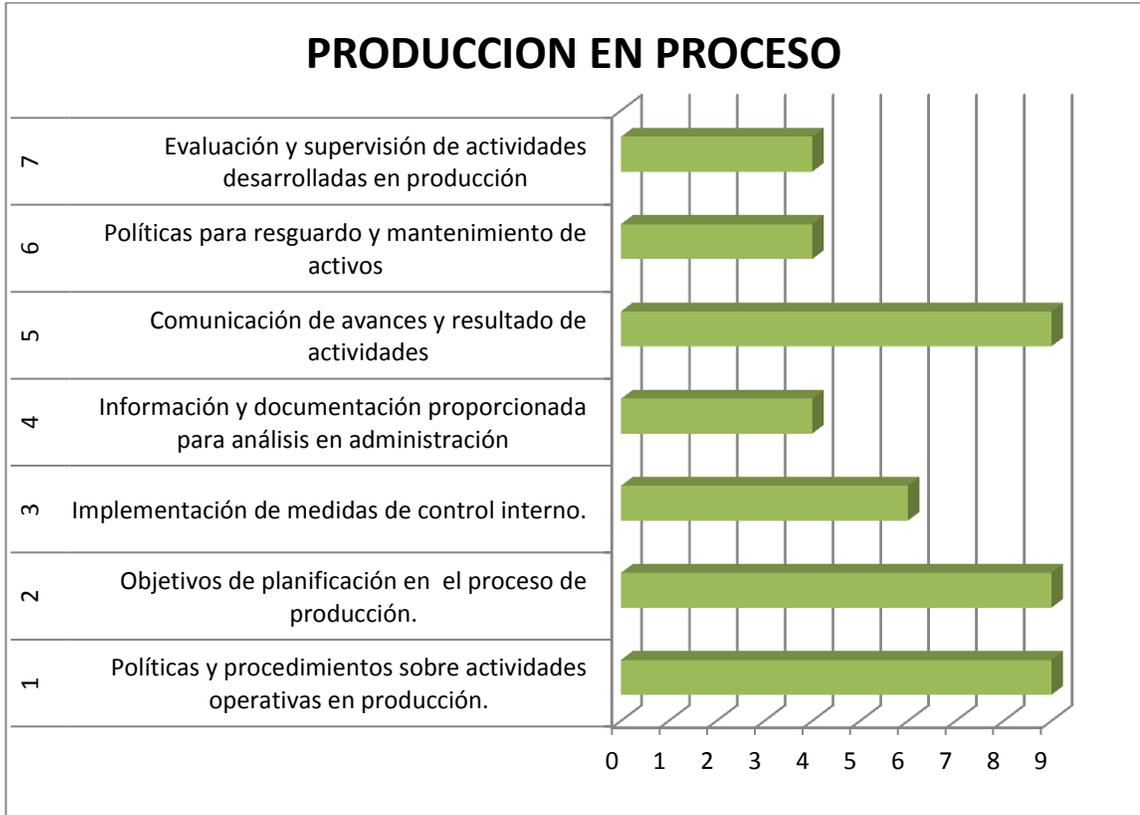


## COMPRAS

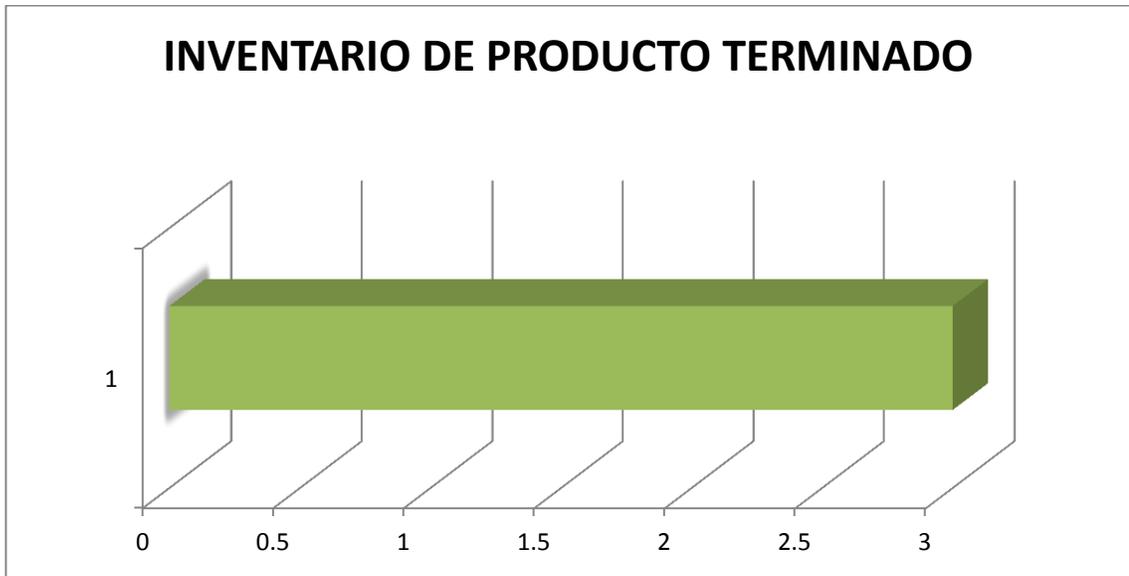


## ALMACEN





Procedimiento y verificación sobre movimientos de inventario



## RECURSOS HUMANOS

