

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE INVENTARIO DE MATERIALES
UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS
DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

LINDA MORENA, CAMPOS MÓNICO
MARÍA ALEJANDRA, FLORES GÓMEZ
MERY JULISSA, FUNEZ ESTRADA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

NOVIEMBRE 2012

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

RECTOR.

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL.

DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

DECANO.

MASTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO.

MASTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

COORDINADOR DE SEMINARIO.

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE DIRECTOR.

LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO

NOVIEMBRE 2012

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por permitirme finalizar mi carrera, por llenarme de sabiduría y entendimiento, por estar siempre a mi lado y ayudarme en los momentos más difíciles. A mi madre Blanca Mónico por amarme y apoyarme incondicionalmente, por sus consejos y sacrificios que hace por mí, a mi padre Nino Campos por todo el apoyo que me brindo durante toda la vida, su amor, la confianza, y cuidarme siempre. A mis hermanas y hermanos que siempre que los necesite estuvieron allí apoyándome en todos los sentidos, a mis compañeras del trabajo de graduación Alejandra Flores y Julissa Funez por su comprensión, esfuerzo y ser un buen equipo de trabajo, a mis amigas y amigos por todo el cariño y apoyo brindado por motivarme a seguir cuando me sentía ya sin fuerzas, y también agradezco a nuestro asesor Lic. David Lima Jaco por todo su apoyo y consejos durante el desarrollo de la investigación.

Linda Morena Campos Mónico.

Primeramente a Dios por haberme dado la sabiduría necesaria para cumplir con una de mis grandes metas por darme la oportunidad de vivir día con día y por brindarme la fortaleza para perseverar hasta el final, pero sobre todo por regalarme a los seres que más amo y que me han apoyado durante toda mi formación, mis padres, agradecer en especial a mi madre María Gómez por la que todo lo imposible lo hago posible porque ha sido y seguiría siendo mi ejemplo de superación, disciplina, amor y dedicación, por todos tus sacrificios, consejos y por toda las ocasiones madre que me diste de tu aliento y me llenaste de esperanza cuando el camino se veía largo, a mi padre José Flores por su comprensión y por los momentos en los que ayudo a calmar el stress con su risa, a mis compañeras de tesis que sin el esfuerzo conjunto no se hubiera hecho posible este logro y a nuestro asesor Lic. David Lima Jaco por orientarnos en la realización del mismo.

María Alejandra Flores Gómez.

Quiero agradecer a Dios por haberme permitido culminar una etapa de mi vida; por darme salud, fuerza, sabiduría y valor para enfrentarme con cada obstáculo que encontraba en el camino, y que finalmente cumpliera una de mis metas personales, formarme como profesional. A mis padres: Patricia Margarita Estrada de Funez y Cesar Francisco Funez Mejía, por su amor, sus sacrificios, consejos, dedicación, empeño y apoyo incondicional. A mis abuelos: por su cariño, por su oración y por sus enseñanzas. A mis hermanas: Patricia Funez, Katya Funez y Guadalupe Funez por su apoyo y consejos en momentos difíciles; a mi docente director Lic. David Mauricio Lima Jaco, por sus enseñanzas, disposición, paciencia y colaboración permitiendo realizar este trabajo. A mis compañeras de tesis Alejandra Flores y Linda Campos por su paciencia, tolerancia y trabajo en equipo. A todas aquellas personas que me apoyaron con sus consejos, cariño y afecto; gracias a todos/as.

Mery Julissa Funez Estrada.

ÍNDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN.....	III
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS, DEDICADAS A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS A BASE DE HARINAS Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CONTROL INTERNO DE INVENTARIO DE MATERIALES UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	
A. Generalidades de las empresas.....	1
1. Definición.....	1
2. Características	2
3. Criterios de Clasificación.....	3
B. Generalidades de las medianas empresas dedicadas a la panificación.....	7
1. Antecedentes.....	7
2. Definición.....	8
3. Productos principales que elaboran y comercializan.....	9
C. Generalidades sobre la Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V.....	9
1. Antecedentes.....	9
2. Estructura Organizativa.....	11
3. Giro de la empresa.....	12
4. Ubicación.....	12
5. Filosofía organizacional.....	12
5.1. Misión.....	12
5.2. Visión.....	12

6. Objetivos.....	13
7. Meta.....	13
8. Políticas.....	13
9. Estrategia.....	14
10.Productos que ofrece.....	14
11.Principales proveedores.....	16
12.Tipos de clientes.....	16
D. Generalidades de los productos elaborados a base de harinas.....	18
1. Definición.....	18
2. Descripción del proceso productivo.....	18
3. Materia prima que se utiliza en la producción.....	20
E. Generalidades del Control Interno.....	21
1. Definición.....	21
2. Importancia.....	21
3. Objetivos.....	22
4. Mecanismos y principios.....	25
4.1. Mecanismos.....	25
4.2. Principios.....	27
F. Generalidades sobre el control interno de inventario de materiales.....	29
1. Definición.....	29
2. Importancia.....	30
3. Administración de inventarios.....	30
4. Métodos.....	32
4.1. Valuación.....	32
4.2. Control.....	34
G. Generalidades sobre la Gestión Administrativa.....	35
1. Definición.....	35
2. Importancia.....	36

3. Elementos.....	37
3.1. Planeación.....	37
3.1.1. Definición.....	37
3.1.2. Importancia.....	38
3.1.3. Objetivos.....	38
3.1.4. Principios.....	39
3.2. Organización.....	40
3.2.1. Definición.....	40
3.2.2. Importancia.....	40
3.2.3. Objetivos.....	41
3.2.4. Principios.....	41
3.3. Dirección.....	44
3.3.1. Definición.....	44
3.3.2. Importancia.....	44
3.3.3. Principios.....	45
3.4. Control.....	46
3.4.1. Definición.....	46
3.4.2. Importancia.....	46
3.4.3. Objetivos.....	47
H. Marco legal.....	48

CAPITULO II.

DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO DE INVENTARIO DE MATERIALES UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO, EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. Importancia.....	55
B. Objetivos.....	55

C. Metodología de Investigación.....	56
1. Método de Investigación.....	56
2. Tipo de Investigación.....	57
3. Diseño de la investigación.....	58
4. Fuentes de Información.....	58
5. Técnicas e instrumentos de investigación.....	59
5.1. Técnicas.....	59
5.2. Instrumento.....	60
6. Unidad de análisis.....	61
7. Ámbito de la investigación.....	61
8. Determinación de universo y muestra.....	62
9. Tabulación y análisis de datos.....	62
D. Análisis de la situación actual de la gestión administrativa.....	63
1. Planeación.....	63
2. Organización.....	67
3. Dirección.....	69
4. Control.....	72
E. Análisis general del sector estudiado.....	76
1. Distribución en planta.....	76
2. Diagrama de análisis de procesos.....	77
3. Diagrama de flujo.....	79
F. Alcances y limitaciones.....	81
1. Alcance de la investigación.....	81
2. Limitantes de la investigación.....	81
G. Conclusiones y recomendaciones.....	83
1. Conclusiones.....	83
2. Recomendaciones.....	87

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE INVENTARIO DE MATERIALES UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. Importancia.....	90
B. Objetivos.....	91
C. Consideración del diseño de un control interno en el área de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo.....	92
D. Generalidades de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.	93
1. Filosofía de la propuesta.....	93
1.1. Misión.....	93
1.2. Visión.....	93
2. Objetivos.....	93
3. Metas.....	94
4. Políticas.....	94
5. Estrategias.....	95
6. Estructura Organizativa Propuesta.....	97
6.1. Cambio en la estructura organizacional.....	98
7. Funciones a realizar para el control y registro de materia prima en el área de bodega.....	98
8. Distribución en planta propuesta.....	101
9. Diagrama de flujo propuesto.....	103
E. Formularios propuestos para el control interno del uso de materiales.....	104
1. Solicitud de Compra.....	104

2. Orden de compra.....	107
3. Informe de recepción.....	110
4. Informe de devolución de compras a proveedores....	112
5. Tarjeta de Inventario.....	114
6. Requisición de materiales.....	116
7. Informe de materiales devueltos al almacén.....	118
8. Informe de desperdicios.....	120
9. Informe de materiales desechados o defectuosos....	122
F. Cursograma analítico de las actividades en el descargo de materia prima.....	124
G. Aprobación del Plan de control interno para optimizar la gestión administrativa en el área de inventario de materiales.....	128
H. Plan de capacitación.....	129
1. Objetivos.....	129
2. Detalles de capacitación.....	130
3. Recursos.....	131
4. Presupuesto de capacitación.....	131
I. Plan de implementación de la propuesta.....	132
1. Objetivos.....	132
2. Recursos.....	133
3. Costos estimados de implementación y ejecución....	134
4. Etapas del Plan de implementación.....	135
5. Cronograma de actividades para la implementación del plan de control interno para la optimización de la gestión administrativa.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	138
ANEXOS.	

Anexo 1. Guía de entrevista a Gerente General para las medianas empresas panificadoras.

Anexo 2. Análisis de entrevista a Gerente General de las medianas empresas panificadoras.

Anexo 3. Guía de entrevista al Jefe de Bodega para las medianas empresas panificadoras.

Anexo 4. Análisis de entrevista al Jefe de Bodega que laboran en las medianas empresas panificadoras.

Anexo 5 Cuestionario dirigido al personal del área de Bodega de las medianas empresas panificadoras.

Anexo 6. Análisis de cuestionario dirigido al personal del área de Bodega de las medianas empresas panificadoras.

Anexo 7. Cuestionario dirigido al personal del área de producción que laboran en las medianas empresas panificadoras.

Anexo 8. Análisis de cuestionario dirigido al personal del área de Producción de las medianas empresas panificadoras.

Anexo 9. Guía de Observación de las medianas empresas panificadoras.

Anexo 10. Análisis de la Guía de Observación de las medianas empresas panificadoras.

Anexo 11. Información proporcionada la Compañía por Industrial Alimenticia S.A de C.V "Orden de producción diaria".

Anexo 12. Información proporcionada por la Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V "Orden de producción".

Anexo 13. Información proporcionada por la Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V "Bodega de producto terminado".

Anexo 14. Información proporcionada por la Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V "Control producción panaderos (arrobas)".

RESUMEN

Hoy en día se está presentando en las medianas empresas dedicadas a la panificación la problemática relacionada con el desabastecimiento de materiales, lo que ocasiona deficiencias en el volumen óptimo de inventario, como resultado de no realizar un registro físico exacto de las existencias, entre otras causas posibles como lo son; el intercambio de datos en el área de bodega y producción en un tiempo inadecuado y la inexistencia de niveles de seguridad con el cual se le haga frente a pedidos adicionales, en consecuencia se obtienen retrasos en el proceso productivo aumentando los costos de manufactura, horas ociosas, pago de salario extra, gastos de transporte para la compra de materiales y para la entrega de los productos a los clientes, todo ello ocasiona disminuciones en la rentabilidad de las organizaciones.

Por tal razón el desarrollo de este documento tiene como objetivo diseñar un control interno en el área de Inventario de materiales utilizados en el proceso productivo del sector mencionado; Para llevarlo a cabo se aplicó el método científico, auxiliándose del análisis y síntesis que se apoyaron de técnicas como encuesta, entrevista y observación directa e instrumentos como el cuestionario y guía de entrevista, facilitando la recolección de información y permitiendo conocer el desarrollo y funcionamiento del área de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo.

Además se implementó una investigación de tipo correlacional para establecer el grado de asociación entre variables, no influyendo en ninguna de ellas realizando así un diseño de investigación no experimental, lo que

contribuyó a desarrollar conclusiones para el sector estudiado tales como el no establecimiento de políticas relacionadas al manejo y control de inventario, no se está realizando una planificación adecuada referente al abastecimiento de materiales ya que no se destina una cantidad adicional para la compra de estos porque se considera la demanda como estrategia de compra olvidando de este manera considerar un nivel mínimo de existencias que eviten el desabastecimiento de recursos, por lo anterior es que se realiza una serie de recomendaciones que coadyuven al sector tales como considerar un volumen de insumos de seguridad que le haga frente a pedidos adicionales impidiendo con ello retrasos en el proceso productivo, establecer políticas relacionadas con el manejo de inventario las cuales planifiquen y controlen todas las acciones necesarias para que sean utilizados de manera eficaz y eficiente, además las entidades deben considerar planificar nuevos criterios para la obtención de insumos incluyendo destinar un monto adicional para la compra de estos.

Con la implementación de la propuesta elaborada en este documento para las áreas involucradas se busca una solución a la problemática encontrada ya que esta tiene como objetivo optimizar la gestión administrativa a través del establecimiento de políticas que sirvan como fundamento para la planeación en las cantidades de materia prima a pedir y a mantener en bodega, definición de métodos, herramientas técnicas y procedimientos que se utilicen como base para lograr eficiencia en el registro de recursos y en el control interno, aumentando así la rentabilidad de las organizaciones.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad las medianas empresas dedicadas a la panificación están presentando constantemente dificultades con los volúmenes de inventario de materiales que utilizan en el proceso productivo.

Esto es reflejo de un ineficiente control interno de materiales, lo cual ocasiona desabastecimiento de los mismos debido a causas como la descoordinación entre áreas involucradas en las operaciones y el no establecer políticas que guíen el mantenimiento de los insumos, que conllevan a retraso en la producción, aumento en costos, pago de horas extras, pérdida de clientes, disminución en las utilidades.

El trabajo de investigación que se presenta, muestra el diseño de un plan de control interno que optimice la gestión administrativa en el área de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo para la mediana empresa panificadora, Compañía Industrial Alimenticia. S.A de C.V. ubicada en el municipio de San Salvador, que le facilite mantener un registro de existencias a los niveles deseados, de tal manera que eviten desabastecimiento y permita mejorar las operaciones.

A continuación se presenta el contenido capitular del cual está compuesto:

En el primer capítulo se detallan los términos teóricos relacionados con el control interno de inventario la importancia, objetivos, métodos de valuación y control; y la gestión administrativa, que incluye la planeación, organización, dirección y control, así también los antecedentes, filosofía organizacional, políticas, metas, estrategia estructura de la empresa caso ilustrativo y marco legal por el cual está regido el sector de estudio.

El segundo capítulo contiene la metodología que se aplica para realizar la investigación y recolectar la información necesaria que se utilizó para realizar un diagnóstico y análisis acerca de la situación actual en las administración, bodega y producción de las medianas empresas que posterior permitieron obtener resultados, para la elaboración de conclusiones y recomendaciones que den soluciones a la problemática.

Y el tercer capítulo comprende la propuesta de un Plan de Control Interno para optimizar la Gestión Administrativa en el área de Inventario de Materiales, que contribuyan al incremento de los niveles de rentabilidad y eficiencia en el uso de los materiales para la fabricación y comercialización de productos elaborados a base de harinas, así también se detalla la capacitación a elaborar para la implementación de este y el desarrollo de un cronograma donde se especifiquen las actividades a realizar para la puesta en marcha de la propuesta realizada.

CAPÍTULO I: "GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS, DEDICADAS A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS A BASE DE HARINAS Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CONTROL INTERNO DE INVENTARIO DE MATERIALES UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA".

A. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS.

1. Definición.

Para Simón Andrade, autor del libro Diccionario de Economía. "Es aquella entidad formada con un capital social, y que involucra el desempeño laboral del propio fundador, y este a la vez puede contratar a un cierto número de empleados. Su propósito lucrativo se traduce en actividades de tipo industrial y mercantil, o la prestación de servicio".

Para el autor del libro Economía, legislación y administración de empresas Jorge Monllor Domínguez. "Es aquella que tiene la función de combinar adecuadamente distintos factores (técnicos, humanos y financieros), para la producción de bienes y servicios, con el propósito de alcanzar objetivos definidos".

Según el Diccionario de la Real Academia Española se define como la organización integrada por las aportaciones económicas de los accionistas y el trabajo, como factores de la manufactura y dedicada a las actividades

industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Se define entonces en base a los conceptos anteriores como aquella conformada por un capital social, humano y técnico para la producción de bienes o prestaciones de servicios que satisfagan necesidades de la sociedad, que tiene como objetivo la generación de utilidades a través de su participación en el mercado.

2. Características

A continuación se mencionan los rasgos más representativos:

- Ubicación, enfocándose en especificar el área geográfica donde se llevan a cabo sus operaciones.
- Tipo de actividad que desarrolla, se refiere al giro bajo el cual se desempeña la empresa.
- Principales operaciones que efectúa, externa e internamente, denota las actividades propias del proceso y su interacción con él entorno.
- Volumen e importe de los procedimientos que realiza, entendiéndose como el registro relacionado a la cantidad de elaboración, comercialización y prestación de bienes y servicios.
- Sistema de organización en general, este representa la estructura organizativa que presentan cada una de ellas.

- Situación financiera y resultados de operación, involucra todo las actividades relacionadas con la elaboración de los Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultado y el Flujo de Efectivo Operativo).

3. Criterios de Clasificación.

Según Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social de El Salvador (FUSADES), se clasifican en relación al número de personas contratadas y la cantidad de activos que poseen:

CUADRO #1: Criterios de clasificación aplicados para las empresas según FUSADES.

Cuadro de clasificación de empresas según FUSADES		
Clasificación de empresas	Por el número de empleados	Por el monto de activos
Micro empresa	De 1 a 10	Menos de \$11,500.00
Pequeña	De 11 a 19	\$11,500.01 a \$85,700.00
Mediana	De 20 a 99	\$85,700.01 a \$228,600.00
Grande	De 100 a más	Mayor de \$228,600.00

Fuente: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social de El Salvador (FUSADES).

Por su actividad económica "Clasificación Industrial Internacional Uniforme" (Código C.I.I.U)¹

De las cuales se presentan las siguientes:

▪ **Extractivas.**

Se dedican a la explotación de recursos naturales. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.².

Son empresas que pueden proporcionar materia prima, producto de la extracción de recursos renovables o no renovables sirviendo de insumo para otras industrias³.

En base a lo antes mencionado se entenderá como aquella que se dedica principalmente a la obtención de recursos de la naturaleza para posteriormente realizar su distribución en el mercado como insumos para la fabricación y venta.

▪ **Industriales o Fabriles.**

Son aquellas que procesan la materia prima en productos terminados o semi-elaborados⁴.

Se dedican a la producción de bienes mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos productivos⁵.

1 Serrano Ramírez, Américo Alexis; Administración I y II. 3ª Edición año 2006, Pág. 55

2 <http://www.buenastareas.com/ensayos/Empresas-Extractivas/362533.html>

3Opecit, Serrano Ramírez, Américo Alexis; Administración I y II, Pág. 55

4Opecit <http://www.buenastareas.com/ensayos/Empresas-industriales/.html>

5Opecit, Serrano Ramírez, Américo Alexis; Administración I y II, Pág. 55

Partiendo de los conceptos anteriores se define como las que se dedican a la adquisición de materia prima para la modificación y elaboración de las mismas en productos semi-procesados o finalizados, los que serán destinados a la comercialización.

▪ **Comerciales.**

Desarrolla la función de intermediario de los productos entre la entidad fabricante y el consumidor final. Ejemplo Cadenas de almacenes⁶.

Son mediadores entre el productor y el cliente, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados⁷.

Según los conceptos anteriores se definen como, la organización que se dedica a la adquisición y posterior comercialización de productos para el consumidor final.

▪ **Financieras.**

Empresas que prestan servicios financieros (captación y retribución por ahorros, otorgamiento de préstamos y créditos, aseguramiento, etc.) a los consumidores y usuarios⁸.

6 <http://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml>

7 <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

8 <http://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/entidades-financieras>

Instituciones que realizan operaciones de intermediación financiera: bancos, sociedades de diverso tipo, etc.⁹.

De acuerdo a los conceptos anteriores se definen como aquellas que se dedican a la captación y prestación de recursos monetarios u objetos de valor a cambio de la obtención de beneficio sobre el dinero otorgado.

▪ **Empresas de servicio.**

Son aquellas que ofrecen un producto con un elevado grado de intangibilidad. Como por ejemplo: las clínicas, los salones de belleza, transportes¹⁰.

Se dedican a la prestación de servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Ej.: Fumigación, Limpieza, Transporte etc.¹¹.

Según los conceptos anteriores se pueden definir como las que brindan a los clientes un bien intangible que satisfaga sus necesidades.

9 <http://www.eumed.net/cursecon/dic/E.htm#entidad%20financiera>

10 http://personal.us.es/fjcaro/curso%200405/Organizaci%F3n%20y%20Gesti%F3n%20de%20Empresas%20de%20Servicios%20I_archivos/Tema%201%20ESI.pdf.

11 Idem Alexis Serrano, Pág. 55

B. Generalidades de las medianas empresas dedicadas a la panificación.

1. Antecedentes.¹²

En el siglo XX (desde el año 1901) surgieron las primeras panaderías, desarrollando sus operaciones de forma artesanal; algunas materias primas eran traídas de Norteamérica, específicamente de Canadá.

La falta de herramientas tecnológicas apropiadas, los conocimientos adecuados, e ingredientes necesarios para la fabricación del producto, fue una limitante para el crecimiento de la industria en el país.

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

Como resultado de todos estos cambios, en el año 1920 la panadería llamada Las Victorias mecanizó gran parte de sus procesos, convirtiéndose en la primera panadería mecanizada en el país.

En 1934 fue fundada la primera fábrica procesadora de harina para pan en El Salvador (Fabrica Molinera Salvadoreña, S.A de C.V. FAMOSSA), así las empresas panificadoras comenzaron a adquirir esta materia prima como también maquinaria para lograr incrementar su producción y

12 Álvarez Vásquez, Guadalupe Lissette; Arévalo Flores, Rosibel; Manual de procedimientos de control interno para el área de inventario en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería y pastelería ;Universidad de El Salvador; año 2007, Pág. 1

al mismo tiempo diversificarla, ya que inicialmente solo se producía pan francés, por lo que obtuvieron una gran variedad dentro de las cuales figuraban, pan dulce, repostería, entre otros.

2. Definición.

Es una rama de la industria alimenticia, que trata del proceso de la materia prima como son la harina e insumos (en agua, sal, levadura y otros adicionales) con el objetivo de obtener un producto, como ejemplo pan, para luego llevarlos a la venta¹³.

Es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos a base de harina. Una panadería puede vender entonces, además de pan francés y dulce, galletas, tortas, repostería y tartas¹⁴.

Partiendo de lo anterior se definen como aquellas entidades dedicadas a la adquisición y transformación de materia prima específica con la finalidad de producir y comercializar productos a base de harinas, con la característica de proporcionar una variedad de estos al cliente.

¹³<http://www.buenastareas.com/ensayos/Industria-Panificadora/1955219.html>.

¹⁴<http://www.definicionabc.com/general/panaderia.php>

3. Productos principales que elaboran y comercializan.

Entre los más relevantes se encuentran:

- Pan Francés.
- Repostería.
- Semita.
- Donas.
- Viejitas.
- Quesadillas.
- Y otros.

C. Generalidades sobre la Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V.

1. Antecedentes.

La panadería fue fundada en 1947 bajo el nombre comercial de Panadería La Única en el centro de la capital, por don Pepe Cicchelli de origen italiano quien a su vez era hermano de don Nicolás Cicchelli.

En 1977 don Nicolás Cicchelli compra la panadería a su hermano formando así una sociedad con su esposa razón por la cual se ha mantenido hasta la fecha una dirección estable, orientada al servicio al cliente y cumplimiento de metas, en el mismo año se adquiere como razón social el nombre de Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V. y se traslada así a la Colonia Layco, después de haber sucedido un incendio en las primeras instalaciones ubicadas en el centro de la capital.

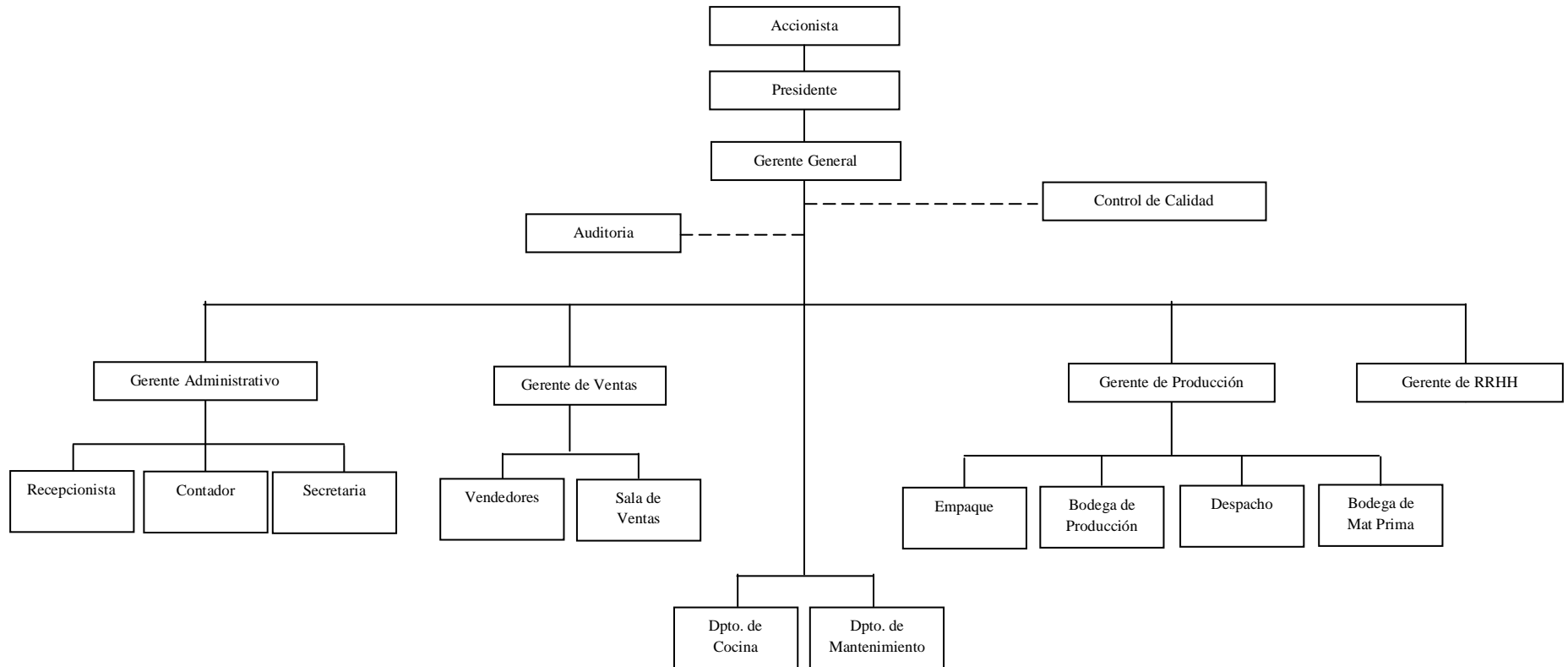
Después de la muerte del señor Nicolás Cicchelli en el año 2000 la empresa queda a cargo de Alessandra Cicchelli de Matteucci, quien actualmente continúa en la dirección de la entidad como Gerente General.

En la actualidad la empresa cuenta con más de 60 empleados, una planta de producción y dos salas de ventas ubicadas en la Colonia Layco y Colonia Escalón.

La Panificadora Única se desarrolla dentro del sector industrial de alimentos de panadería, el cual cuenta aproximadamente con 2,096 empresas suscritas en el registro de comercio de El Salvador.

El mercado que cubre actualmente la empresa abarca los municipios de Soyapango, San Salvador, Apopa y Cojutepeque. También la empresa tiene cierta presencia en Ilobasco, Zacatecoluca, La Libertad, Santa Ana, San Miguel (este último únicamente cuando el cliente lo solicita). En la actualidad se contabilizan entre 150 a 200 clientes dentro de la cartera, conformada por mayoristas y distribuidores independientes.

2. Estructura Organizativa.
Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V.



Fecha: Año 2009

Fuente: Alessandra Cicchelli (Gerente General)

3. Giro de la empresa.

De acuerdo a las características estructurales, operativas y funcionales se clasifica dentro del sector industrial específicamente en la rama de la panificación.

4. Ubicación.

Desarrolla sus operaciones en San Salvador, sobre la 11^a avenida norte, pasaje y Colonia Layco y cuenta con dos salas de venta situadas en la Colonia Escalón y la mencionada inicialmente.

5. Filosofía organizacional.

A continuación se presentan los elementos que la conforman:

5.1. Misión.

Deleitar el paladar de nuestros clientes locales y extranjeros mediante la producción y distribución de productos alimenticios de la más alta calidad a precios competitivos, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, empleados y accionistas.

5.2. Visión.

Ser la planificadora líder de El Salvador, en la distribución de productos alimenticios de fabricación nacional a través de la búsqueda de la excelencia y del mejoramiento continuo de nuestros productos.

6. Objetivos.

- Lograr aumentar las ventas a 150%.
- Lograr que la producción sea lo más eficiente posible.

7. Meta.

La más representativa para la empresa es la que se menciona a continuación:

“Lograr abarcar en el corto plazo la distribución a nivel nacional de todas nuestras variedades de pan”.

8. Políticas.

Entre las más relevantes se encuentran:

- Competir en base a precios bajos en el mercado con el fin de lograr el incremento en ventas, justificando a su vez los costos y ganancias.
- Generar siempre productos de alta calidad para posicionarnos en el mercado.
- Lograr en los empleados la motivación suficiente para que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

Dentro de las políticas la entidad no ha contemplado una en la cual se denote la forma de control de inventario que esta ejercerá.

9. Estrategia.

La guía empresarial principal por la cual se rige la compañía es la siguiente:

Lograr tener un producto de buena calidad a un bajo costo así de esta forma ser una empresa competitiva en el mercado nacional.

La empresa cuenta con una estrategia con la cual pretende llegar a los clientes y persuadirlos a la adquisición de los productos de esta; sin embargo en ella no se plantea la forma en que se ejercerá el control sobre los inventarios de materia prima que utilizan.

10. Productos que ofrece.

La compañía cuenta con más de 105 productos que son ofrecidos a sus clientes, divididos en tres grandes líneas:

Pan Francés		
Baguet.	Hot Dog Grande.	Pegado.
Bolillo Integral.	Manita.	Pullman Gigante.
Hot Dog Pequeño.	Rosqueta.	Pullman Mediano.
Bollo Integral.	Pan de Aceite.	Pulman Integral.
Cacho.	Pan de Avena.	Pan Cena.
Croasan.	Pan para Hamburguesa.	Polvo de Pan.
Flauta Rellena.	Pan Integral.	Palito Queso.
Flauta Gigante.	Pavito.	Palito Simple.
Hot Dog Mediano.	Pavo Grande.	Trenza

Pan Dulce		
Alfajores.	Margarita.	Semita Cuadrada.
Arreglo Galletas.	Marquesote.	Semita Especial.
Bolsa de Galletas con Ajo.	Oreja.	Suspiros.
Biscocho. Pequeño/Grande.	Pañuelo.	Submarino.
Brazo.	Pay de Higo.	Torta de Banano.
Brownis.	Pay de Queso.	Torta de Fruta.
Celoso.	Pichardin.	Tostadas con Hierba.
Conga.	Peperechas.	Tostadas Integrales.
Crocantes.	Pelona.	Trébol.
Delawer.	Polveada.	Viejitas.
Dona.	Porosa.	Yema Grande.
Empanada de Leche.	Quesadilla.	Yema Especial.
Enrollado/Fruta.	Quesadilla Boca.	Yema Cuadrada.
Espumilla.	Roll Canela.	Yema Redonda.
Flor.	Rosqueta.	Zapatos.
Galleta de Chocolate.	Sandinos.	Salpor De Arroz.
Galleta Especial.	Santaneca.	Semita Alta.
Galleta Sable.	Galleta Vainilla.	Herradura.

Repostería		
Milhoja de Leche.	Pastel Capuchino.	Pie de Sabores.
Budín.	Pastel de Dieta.	Pie de Zanahoria.
Cardenal.	Pastel de Queso.	Relámpago.
Cake Naranja Porción.	Pastel Zanahoria.	Tartaleta.
Luisa de Leche.	Pie de Coco.	Pie de Limón.

11. Principales proveedores.

Entre los más representativos se mencionan:

- a) Harisa: Harinas.
- b) Levaduras Universales: Levadura fresca, pre mezclas.
- c) Eco-barr: Huevos.
- d) Industrias plásticas: Bolsas.
- e) Cajas Pineda: Cajas.
- f) Petacones: Queso.
- g) Color: Esencias.
- h) Álvarez: Azúcar.
- i) Comercializadora salvadoreña: Manteca, Margarina.

12. Tipos de clientes.

Su cartera está clasificada de la siguiente forma:

▪ Licitación Pública.

Son aquellos compradores como resultado de la participación de un concurso, realizado por parte del gobierno, donde se ofrecieron mejores precios y calidad de los productos.

Consiste en la publicación en los diarios de mayor circulación de un concurso por parte del gobierno dirigido a empresas privadas, quienes se hacen presentes para competir entre sí y ofrecer sus mejores precios o calidad para lograr satisfacer la demanda de un bien o servicio, que el convocante desea.

Entre estos están: Hospital de niños Benjamín Bloom, Hospital Rosales, Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).

▪ **Mercadeo.**

Es la clientela a la que se les realizan ofertas especiales para que distribuyan el producto en sus establecimientos permitiendo recoger ganancias tanto ellos como a la empresa.

Entre los cuales se encuentran: Super Selectos, Wallmart, Hiper Europa, Despensas de Don Juan y Familiar.

▪ **Venta de ruta.**

Son consumidores que tienen su propio negocio de comida rápida en distintas colonias o zonas, a los que se surte por medio de motoristas de la empresa.

▪ **En salas de ventas.**

Son aquellas personas que llegan a un local de la empresa que ha sido destinado para la comercialización de los productos.

D. Generalidades de los productos elaborados a base de harinas.

1. Definición.

Producto hecho con harina mezclada con agua y sal que, después de amasada y fermentada por la acción de la levadura, se cuece al horno con diversas formas y tamaños¹⁵.

Alimento básico que se elabora de una mezcla de harina y otros ingredientes que son horneados por un tiempo determinado para su posterior consumo. Las harinas pueden ser de trigo (el grano más utilizado), maíz, arroz, papas, almidón.¹⁶.

Según los conceptos anteriores se define como un producto que posee características propias, generado por la transformación de materias primas, destinado al consumo familiar cuyo precio es accesible.

2. Descripción del proceso productivo.

Generalmente para la fabricación de pan se sigue de manera secuencial una serie de actividades las cuales se detallan a continuación:

▪ Establecimiento de la cantidad a producir.

La empresa registra la cantidad y el tipo de pan que el cliente desea adquirir para determinar así el total que debe producir para satisfacer la demanda, esta información

¹⁵ <http://www.wordreference.com/definicion/pan>

¹⁶ Microsoft Encarta 2009. 1993-2008, Microsoft Corporation.

es enviada al departamento de producción y también a bodega de materia prima.

- **Pesado.**

Según la cantidad que se fabricará se procede a pesar cada uno de los materiales que se utilizarán para la elaboración de estos. Los cuales son extraídos de bodega de materia prima y remitidos al área de mezclado.

- **Mezclado.**

Cuando los insumos se encuentran en el área, estos son vertidos en la batidora industrial la cual se encarga de formar la masa hasta que se encuentra en su punto ideal.

- **Formar figuras.**

De la batidora la masa es colocada en una mesa en la cual se corta la misma en el número de unidades que se desea realizar; seguido se inicia a formar la figura de cada uno y esta es colocada en moldes que previamente fueron engrasados para que el pan no se pegue en las mismas.

- **Reposo.**

Los moldes con las formas son enviados al área de fermentación en donde estos logran el crecimiento requerido para proceder a hornearlos, cabe mencionar que en esta área la temperatura es alta debido a que se necesita calor para que estas logren el crecimiento en el menor tiempo posible.

- **Horneado.**

Una vez alcanzan el crecimiento ideal se procede a hornearlos y posterior a su cocción se prosigue a retirarlos del horno.

- **Enfriamiento.**

Luego de la etapa anterior los productos elaborados a base de harinas se trasladan al área de empaquetado donde se mantienen en reposo hasta que esté listo para su comercialización.

3. Materia prima que se utiliza en la producción.

Para la fabricación de productos elaborados a base de harina generalmente se utilizan los siguientes insumos:

- Harina de trigo.
- Levadura
- Propionato de Calcio.
- Royal.
- Manteca.
- Azúcar.
- Vainilla.
- Sal.
- Agua.
- Leche.
- Mejorante.
- Entre otro.

E. Generalidades del Control Interno.

1. Definición.

Tiene como objetivo evitar o reducir los fraudes. Así también es una protección en contra del desperdicio, ineficiencia y promueve la seguridad de que las políticas de operación están siendo cumplidas por el personal competente y leal.¹⁷

Es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la entidad designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos, en cuanto a la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.¹⁸

Según lo anterior; se define entonces como un conjunto de procedimientos que se utilizan en las organizaciones para verificar el uso eficiente de los recursos con los que cuenta.

2. Importancia.

Esta radica en contar con procedimientos que generen información razonable en las actividades desarrolladas, asegurar los activos y los recursos materiales,

¹⁷Levi, Saul, Normas y Procedimientos de Auditoría. IMCP AC, 2ª Edición 1977, Pág 59.
¹⁸ Samuel Alberto Mantilla B, Control Interno-Informe COSO- 3ª Edición: Bogotá, D.C, Octubre de 2003, Pág.14

Así mismo en las cifras de los estados financieros pues de ello depende mantener un manejo eficiente y eficaz de las operaciones en toda la entidad.

Las empresas que aplican controles internos en sus operaciones, se conducen a conocer más a profundidad la situación real de ella; por tal razón es importante tener una aplicación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su administración¹⁹.

Tener un desarrollo con transparencia para el registro eficiente del manejo de los recursos y de las operaciones asociadas a las actividades cotidianas, por lo que es necesario garantizar el abastecimiento de materiales en el lugar apropiado y en el momento preciso para mantener el flujo continuo del sistema productivo.

3. Objetivos²⁰.

Cada organización establece los objetivos que espera alcanzar, los cuales pueden ser para la entidad catalogados en función del todo, o específicos por las actividades que realiza la misma, por lo tanto las medianas industrias enfocadas a la panificación no están exentas de la creación de lo mencionado anteriormente.

¹⁹ "manual de procedimientos de control interno para el área de inventario en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería y pastelería"; autores, Alvarez Vasquez Guadalupe Lissette, Arevalo Flores Rosibel, pág.11 edición 2007.

²⁰ Control Interno. San Salvador: Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos. Diciembre 2003. Pág. 45.

A continuación se mencionan algunos fines específicos del control interno:

- Proteger los activos de la organización, evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables, los cuales son utilizados por la gerencia para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de las operaciones.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, calidad y mejora continua en los procesos realizados por las organizaciones.
- Resguardar los recursos materiales necesarios, para alcanzar los propósitos en el desarrollo de las actividades principales de la empresa.

Los objetivos comunes, de casi todas las entidades se ubican dentro de tres grandes categorías las cuales son:

- **Objetivos de las operaciones.**

Se refieren al manejo eficiente y eficaz de los elementos en la realización de las actividades de una entidad. La consecución de estos ya que no siempre están bajo intervención de la dirección de la entidad, debido a que el

control interno no es capaz de prevenir algunos sucesos externos que impidan el alcance de metas operativas, pero puede aportar un nivel razonable de seguridad como por ejemplo que la administración esté informada sobre el avance en el logro de objetivos y así pueda tomar medidas que contribuyan al desarrollo eficiente de los mismos. Por lo que las medianas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos elaborados a base de harinas, deben llevar a cabo sus operaciones optimizando los recursos a utilizar en la fuente generadora de ingresos.

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

Es la preparación y presentación de estados financieros confiables, es decir, que estén libres de errores, para que la gerencia y los usuarios de la misma puedan confiar en la razonabilidad de las cifras presentadas, para la toma de decisiones necesarias y oportunas en el manejo de las operaciones. Como ejemplo el crecimiento de las actividades, considerando las utilidades u otros soportes económicos para expandir las empresas, siendo de vital importancia en la evolución de las organizaciones dedicadas a la panificación.

▪ **Objetivos de cumplimiento.**

Toda institución tiene que cumplir con los procedimientos legales, por lo que estas deben desarrollar su actividad dentro del marco reglamentario que regulan los aspectos de las firmas, como son: Normativa mercantil, Laboral, Tributaria, entre otras. Ya que el no acatamiento de las normas legales puede ocasionar dificultades, como incurrir

en multas, intereses, sanciones ante la institución recaudadora de impuesto, afectando el prestigio de la organización; por lo cual las empresas dedicadas a la panificación deben establecer sus propios objetivos de cumplimiento.

Al relacionar los fines se determina que son dependiente uno del otro, por lo tanto es muy importante que las entidades dedicadas a la fabricación de productos de panadería aseguren sus activos, comprendiendo la utilización eficiente de los recursos evitando ineficacias o malversaciones (estos pueden relacionarse a la información financiera) por ejemplo: es necesario que se mantenga un control apropiado sobre las pérdidas que se produzcan en las existencias, para reflejarlas de manera adecuada en los registros contables y así revelarlos en los estados financieros.

4. Mecanismos y principios

Son los factores que intervienen y determinan si los resultados obtenidos son los esperados. Es decir si se está cumpliendo con lo planeado y las metas que han sido establecidas por la administración.

4.1. Mecanismos.

Es de mucha importancia comprender los elementos que integran el control interno, los cuales se mencionan a continuación:

- **Organización.**

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

- **Sistema de contabilidad.**

Está compuesto por el catálogo de cuentas y manual de aplicación, con el objeto de realizar un esfuerzo coordinado que permita la preparación, clasificación y registro de las transacciones realizadas, de tal forma que determine la obtención de la información financiera veraz, confiable y oportuna.

- **Estados financieros.**

Es la etapa final de la contabilidad en la cual se muestra la situación financiera y la obtención de resultados de una empresa en la fecha determinada.

- **Presupuesto y pronóstico.**

Para efectuar una comparación de los resultados reales de una entidad es necesario ejecutar un presupuesto, en el cual se muestren las estimaciones de las erogaciones y un pronóstico, que no es más que una proyección de los ingresos que se esperan obtener en un plazo determinado, estos son dos tipos de preparación de información que

sirven de instrumento a la administración, para tomar decisiones adecuadas y lograr objetivos definidos.

- ***Entrenamiento del Personal.***

Su prioridad es preparar al empleado para que desempeñe el trabajo que se le ha asignado, en forma eficiente y eficaz, para cumplir con los objetivos y metas de la entidad.

4.2. Principios.

El control interno se fundamenta en criterios que sirven de guía para llevar a cabo las actividades dentro de la organización, estos son:

- ***Segregación de funciones.***

Constituye la delimitación de responsabilidades en la ejecución de las tareas, esto evitará que un departamento o persona controle todas las etapas de una operación, lo cual conlleva a una vigilancia permanente en los departamentos o personas involucradas en una misma actividad.

- ***Autorización de operaciones.***

Establece la necesidad de que las operaciones en la organización sean delegadas por los directivos los cuales están facultados para ello, contando antes con la aprobación de la administración.

- ***Documentación comprobatoria.***

Es el respaldo escrito en los documentos, que sean necesarios elaborar para plasmar la realización de una determinada transacción.

- ***Registro.***

Constituye el paso esencial en la integración de información siendo necesario disponer de un instructivo así como de políticas y criterios definidos, para que todas las transacciones sean registradas de manera adecuada y oportuna.

- ***Control Físico.***

Es la utilización de equipo y medidas de seguridad para proteger las instalaciones, archivos, equipo de cómputo entre otros que sean utilizados, es decir que garantizan la protección de los activos, como por ejemplo: caja de seguridad, almacén de depósitos, materiales, etc.

Para el área de inventario debe de existir protección física y acceso restringido a la zona de almacenaje o bodega con el propósito de establecer e identificar la responsabilidad del personal involucrado en el manejo de estos bienes.

- ***Verificación interna.***

Prevalece la actividad revisada del trabajo contable para constatar la exactitud y precisión permitiendo así la participación del personal independiente.

Por lo anterior se concluye que el control interno es indispensable en todas las organizaciones, con ello se espera que cada área de la empresa se encuentre en constante monitoreo lo que le permite a la dirección conocer el aporte que cada uno realiza para el logro de los objetivos planteados, al mismo tiempo establecer las medidas correctivas necesarias para el cumplimiento de los mismos.

Además ayuda a mantener una transparencia en el registro físico de los recursos para conocer de este modo los insumos con los que cuenta la institución para la realización de sus actividades productivas de tal modo que se tome decisiones acertadas en el manejo de ellos, para así evitar que existan desperdicios en la utilización o retrasos en los procesos productivos a causa de que no se realice una planeación adecuada de los mismos.

F. Generalidades sobre el control interno de inventario de materiales.

1. Definición.

Vigilancia de la mercancía con la que se cuenta utilizando métodos contables y de recuento manual²¹.

Según Everett E. Adam, Jr. y Ronald J. Ebert, en su libro "Administración de la producción y las operaciones", dice que "es un asunto de vital importancia para casi cualquier tipo de negocios, ya sea que estén orientados a la

²¹Rosenberg, Jerry M., Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano, Pág. 96

producción o a los servicios”, ya que es la técnica que permite mantener las existencias de los productos a los niveles deseados.

Según los conceptos anteriores se define como la técnica que utilizan las empresas para registro y mantenimiento de las existencias de materiales y productos auxiliándose de métodos contables, con el fin de optimizar el recurso que posee.

2. Importancia.

Ayuda a las organizaciones a mantener siempre un volumen óptimo de insumos. Es fundamental que se lleve la revisión de inventarios de materiales que se utilizan en el proceso productivo debido a que evita que haya retraso en la elaboración de los productos, además impide la existencia de desperdicios, gastos innecesarios y extravío de mercadería.

3. Administración de inventarios.

Es el conjunto de actividades desarrolladas en una empresa, para obtener las existencias necesarias, que permitan cumplir con el objetivo social de la misma, así como también, para evitar en lo posible pérdidas ocasionadas por una deficiente inversión, manejo y custodia de existencias. Esta comprende entre otras las siguientes actividades:

- Establecer los objetivos y políticas sobre los inventarios, tomando en cuenta su afinidad con los objetivos generales de la empresa, y además vigilar el cumplimiento de las mismas.

En este aspecto los objetivos podrán establecerse de acuerdo al tipo de productos que se van a manipular, niveles de inversión tanto en volumen como importe, condiciones de compra, crecimiento de las existencias, etc. Las políticas deben referirse al manejo de los artículos, aseguramiento de las existencias.

- Formular el plan general sobre el control de los inventarios, tomando en cuenta los programas de compra, producción, venta y almacenamiento, y la coordinación que deberán tener todas entre sí, así como también, determinar los recursos humanos, materiales (que incluyan las existencias) y técnicas necesarias para esta función, tomando en cuenta los diversos ciclos de incremento o reducción de las operaciones de comercialización o industrialización de la empresa.
- Establecer los procedimientos de trabajo y los medios más adecuados de información, tomando en consideración la clasificación de los artículos según el volumen y tipo de mercancías que se van a manejar, formas de recepción, almacenaje y en general las características de las operaciones a desarrollar y la mejor forma de llevarlas a cabo.

- Establecimiento del nivel adecuado de inventarios, para satisfacer las necesidades de producción y venta, es de vital importancia su correcta determinación como base para que la empresa pueda cumplir con los compromisos contraídos y los propósitos ya establecidos.
- Determinación de los procedimientos a seguir para efectuar el inventario físico de existencias, ya sea al final del ejercicio, o en fechas diferentes al mismo.
- Delimitación del método de valuación de las existencias más adecuado según las circunstancias y especificación de los sistemas de registro.
- Estudio de la información requerida para ejercer un pertinente control presupuestal, analizando con determinada periodicidad, las principales variaciones; para tomar en caso necesario con toda oportunidad las medidas que permitan corregir cualquier posible ineficiencia en el manejo.

4. Métodos.

4.1. Valuación²².

En cada periodo los contadores deben dividir el costo del inventario inicial y el de la mercadería adquirida entre el costo de los bienes vendidos y el de la mercancía que queda en el inventario final. Hay cuatro métodos generalmente

²²Introducción a la contabilidad financiera, Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, John A. Elliott. Pág. 228.

aceptados con los cuales si los precios y los costos unitarios no fluctúan se obtienen los mismos resultados con todos los métodos, estos se detallan a continuación:

- ***Identificación específica.***

Se concentra en la relación física de las mercancías vendidas. Reconoce el costo real pagado por un artículo específico vendido.

- ***Primeras entradas- primeras salidas.***

Es un método de asignación de costos y no del seguimiento del flujo físico de cada mercancía. En el caso de unidades idénticas se asigna el costo de las unidades adquiridas primero al de los bienes vendidos.

Cuando el inventario final se mide con los costos más recientes, el método tiende a generar valuaciones que aproximen con exactitud el valor real de mercado de este en el balance general. Además en periodos de precios crecientes, PEPS genera mayores utilidades netas.

- ***Ultimas entradas primeras salidas.***

UEPS son las siglas de abreviatura del método, este asigna los costos más recientes a los de los bienes vendidos. Supone, además, que las mercancías adquiridas recientemente fueron las primeras en venderse. Ofrece una perspectiva basada en el estado de resultados, porque la utilidad neta medida con él combina los precios de venta y los costos actuales de compra.

- ***Promedio ponderado.***

Calcula el valor unitario de adquisición dividiendo el costo total de las existencias entre el número físico de insumos disponibles en bodega.

4.2. Control²³.

Se realiza a través de recuento físico de forma periódica de las unidades. Las nuevas técnicas son:

- ***Inventario periódico.***

El inventario periódico se caracteriza por:

Ser un sistema costoso en cuanto se hace necesario paralizar la actividad de la empresa para llevar a cabo el recuento físico de la mercancía lo que implica un importante desperdicio de recursos.

No se sabe con exactitud el volumen de existencias en cada momento y por tanto no permite llevar a cabo un seguimiento adecuado y una correcta política de productos (mermas, roturas, rotaciones, rentabilidades, entre otros.)

- ***Inventario permanente.***

Entre las funciones principales de los programas de gestión empresarial está la del adecuado control de inventarios de forma permanente. El desarrollo y auge de las nuevas

1. ²³Control y gestión del área comercial y de producción de la PYME; José Ignacio Gonzales Gomez. Página 87

tecnologías de la información, han puesto una rápida introducción de las mismas a la empresa, tanto comercial como industrial.

Una de las ventajas de este método es que permite una adecuada contabilización de los artículos y la aplicación de técnicas de productos al poseer una información en tiempo real de los niveles de las existencias, rotaciones, evolución de precios, etc. Por tanto mejora la toma de decisiones con respecto a estos.

▪ ***Inventario permanente con control periódico.***

Actualmente este sistema es el más utilizado en el cual se combina, el inventario permanente con el periódico. Consiste básicamente en llevar un control constante de los inventarios y mediante una adecuada planificación temporal, cada cierto tiempo preferentemente cuando hay menos actividad, se lleva a cabo un contraste de los inventarios, bien por gamas, familias de productos o por ubicaciones.

De esta forma se logra mayor seguridad de la valoración y estado actual de los inventarios, con lo que repercute en una mayor seguridad en la toma de decisiones en todo el ámbito empresarial.

G. Generalidades sobre la Gestión Administrativa.

1. Definición.

Es proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la

finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podrían alcanzar.²⁴

Equivale a administración y la responsabilidad de todas las operaciones relacionadas con las empresas; como la parte más importante el proceso administrativo, con lo cual se pretende alcanzar los objetivos a través de metas²⁵.

Según lo anterior se puede definir como la aplicación de la planeación, organización, dirección y control; en la ejecución de los procedimientos dentro de una entidad para el logro de lo proyectado por la gerencia.

2. Importancia²⁶.

Es una acción humana y el hombre tiene la responsabilidad y tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas es el reto de la gestión moderna.

El desarrollo del proceso administrativo está en función de una administración efectiva; en gran medida de la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansa en la competencia de la jefatura.

²⁴Ivancevich M. John y otros, "Gestión, Calidad y Competitividad" Pág. 11

²⁵Rodríguez López, Wilmer Iván; Humberto Reyes Douglas; Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia de la Ciudad de San Salvador; Universidad de el Salvador; año 2004 Pág. 7.

²⁶<http://books.google.com/sv/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA8&dq=importancia+de+la+gestion+administrativa&hl=es&sa=X&ei=9FfyT6q1Joqu8QTTp tWAAg&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20gestion%20administrativa&f=false>

La gerencia pone en orden los esfuerzos, en situaciones complejas, donde se requiere una gran habilidad para gestionar con los recursos que se tienen, materiales, financieros, tecnológicos y humanos, entre muchos otros, para alcanzar el logro de los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

Es a través de la cooperación colectiva donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental; ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización necesita de ella para llevar a cabo sus fines; depende del manejo de la gestión así será el éxito o fracaso de la empresa.

3. Elementos.

3.1. Planeación.

3.1.1. Definición.

Constituye la primera función administrativa. En esta etapa se desarrollan objetivos para cada nivel de la organización y se determinan formas para alcanzar objetivos. Las estrategias, políticas, procedimientos, métodos y presupuestos son ejemplos de planes²⁷.

Coordina las actividades de la organización hacia objetivos perfectamente definidos y convenidos²⁸.

Es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los

²⁷Hicks, Herbert. G, Gullett, Ray C. Administración, 2da Edición, Editorial Compañía Continental S.A de C.V México. Pág 26

²⁸IdemHicks, Herbert. G, Administración, Pág. 262.

pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.²⁹

Según los conceptos anteriores se concluye que consiste en el establecimiento de los fines que se pretenden alcanzar, así también las actividades y acciones necesarias para el logro de los mismos.

3.1.2. Importancia.

Permite un mayor grado de orden y racionalización dentro de la entidad en contraste con el que habría si no existiera planeación. Si no existe ésta, un director se vería obligado a reaccionar ante situaciones o problemas. La planeación admite que un administrador actúe con iniciativa, creando situaciones favorables para la empresa.

Así también el gerente modela el futuro de la organización y no verse atrapado ante la situación de simple reacción de los actuales problemas o crisis³⁰.

3.1.3. Objetivos.

- Establecer fines organizacionales.
- Pronosticar el entorno en el cual los objetivos deben alcanzarse.
- Determinar el medio través del cual las metas deberán alcanzarse³¹.

²⁹ H. Mercado Salvador, Administración Aplicada, teoría y práctica, primera parte, 2da edición, Editorial Limusa S.A de C.V. Pág 129

³⁰ Idem Hicks, Herbert. G, Administración, Pág. 264.

³¹ Idem Hicks, Herbert. G, Administración, Pág. 262.

3.1.4. Principios.³²

- **Unidad.**

Debe de haber un procedimiento para cada tarea y el conjunto de estos debe estar coordinado e integrado en forma tal que pueda decidirse que existe un solo plan general.

- **De precisión.**

Es necesario que los planes se preparen con la mayor precisión posible no con afirmaciones vagas o generales.

- **Flexibilidad.**

Todo programa debe dejar un margen para cambios que surjan en él.

- **De compromiso.**

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.

- **Factibilidad.**

Todo método debe prepararse considerando la viabilidad de resultados.

³² H. Mercado Salvador, Administración Aplicada, teoría y práctica, pág. 133

3.2. Organización.

3.2.1. Definición.

Se lleva a cabo cuando el trabajo se distribuye entre los departamentos y las personas. Al asignar la labor al empleado le brinda autoridad para realizarlo, pero a su vez se le responsabiliza por los resultados. En cualquier caso que se modifiquen las funciones de un puesto, al modificar el desarrollo del trabajo o se conceda mayor autorización a un empleado, el administrador estará realizando la función de organización³³.

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados³⁴.

En relación a lo mencionado anteriormente se determina que es la fase del proceso administrativo en la cual se establece la forma en cómo los recursos materiales, humanos y financieros serán utilizados para el logro de los objetivos definidos en la planeación.

3.2.2. Importancia.

Representa el aporte que corresponde a cada elemento de una empresa que se espera realice, así como las relaciones

³³, ³⁰Idem Hicks, Herbert. G, Gullett, Ray C. Administración Pág 26; 328
³²Opecit Hicks, Herbert. G, Gullett, Ray C. Administración Pág 328

entre tales miembros, con el fin de que su esfuerzo pueda ser más efectivo para el logro de las metas de la empresa³⁵.

3.2.3. Objetivos.

- Determinar las actividades específicas que son necesarias para lograr lo planeado.
- Agrupar las actividades en patrones marcos o estructuras lógicas.
- Asignar las actividades, puestos y personas específicas.
- Proporcionar medios para coordinar los esfuerzos de los individuos y de los grupos³⁶.

3.2.4. Principios.

- ***Objetivo a seguir.***

Un requisito previo para el comienzo de cualquier empresa en su conjunto o una unidad de ella, es crear una actividad cualquiera en la que hay que hacer un enunciado claro y completo de los objetivos perseguidos.

- ***Análisis.***

Establecer un parámetro completo de todo el problema, de modo que se pueda conocer y segregar todos los elementos y asignar a cada uno su valor relativo.

³⁶IdemHicks, Herbert. G, Administración, Pág 328

- ***Sencillez.***

Debe delimitarse todas las actividades que no sean absolutamente necesarias y las que se conserven deben manipularse de la manera más sencilla posible.

- ***Funcionalización.***

Es el agrupamiento lógico de las operaciones o actividades.

- ***Departamentalización.***

Debe definirse claramente las áreas y secciones de las divisiones de la organización, así como sus respectivas funciones. Luego deben coordinarse los detalles del trabajo en cada departamento, de modo que pueda realizarse cada operación.

- ***Centralización de la autoridad y responsabilidad.***

Este principio bien aplicado asegura la disciplina, fija concretamente la responsabilidad, establece una coordinación entre las actividades, y asegura la continuación de estas.

La centralización del mando y la responsabilidad no significa que un funcionario deba esforzarse por hacerlo todo por sí mismo, encomienda a sus subordinados ciertos trabajos, delega en ellos suficiente autoridad y luego los hace responsables ante él de los resultados.

- ***Equilibrio de autoridad -responsabilidad.***

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe en cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la potestad que le corresponde ejercer.

- ***Especialización.***

Busca profundidad de conocimientos, precisión, destreza, y perfección en cada una de las personas dedicadas a determinada función. La división de trabajo es la base para determinar la relación de los deberes a cumplir y, conforme a ellos, seleccionar a los individuos que se encargaran de hacerlo.

- ***Unidad mando.***

Para cada función debe haber un encargado. Este define que cada subordinado, debe de recibir órdenes de un solo dirigente.

- ***División del trabajo.***

La finalidad de este es lograr mejores resultados de la misma cantidad de esfuerzos. La producción total se incrementara cuando un trabajador se especializa en producir la misma pieza, o en desempeñar siempre la misma función.

- ***Equilibrio dirección-control.***

Cada nivel jerárquico debe establecer el control necesario para asegurar la unidad de mando de todo el cuerpo administrativo.

▪ **De Personal.**

Se debe elegir el personal con mucho cuidado. Con las funciones de la empresa claramente definidas y lógicamente asignadas a las diferentes áreas.

3.3. Dirección.

3.3.1. Definición.

Es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales³⁷.

Es aquel elemento de la administración con el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio del ejercicio de la autoridad del administrador, a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o con más frecuencia delegando dicha autoridad³⁸.

De acuerdo a los conceptos anteriores, consiste en la delegación de actividades y tareas que debe realizar cada puesto de trabajo, para cumplir con lo establecido en las etapas anteriores del proceso administrativo.

3.3.2. Importancia.

La dirección dentro de las demás funciones administrativas, se atribuye como la central y esencial, a la cual se deben subordinar todas las demás; si se planea, organiza y controla con el fin de realizar bien las actividades. De

³⁷Idem Serrano Ramírez Américo Alexis, Pág 149

³⁸ Mercado H.Salvador, Administración Aplicada 2ª Parte 6ª Edición Editorial LimussaS.A de C.V, México, Pág 559

nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los elementos administrativos si no se logra una correcta ejecución, la cual depende inmediatamente de una eficiente dirección.

3.3.3. Principios.

▪ *Coordinación de intereses.*

El logro de un fin común se hará con mayor facilidad cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de dicho fin.

▪ *Impersonalidad del mando.*

La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como un producto de una necesidad de toda empresa, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

▪ *Niveles jerárquicos.*

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás tienen que romperse estos sin una razón excepcional, y nunca en forma constante.

▪ *Resolución de conflictos.*

En cuanto aparezca un conflicto, este debe ser inmediatamente resuelto, y en forma tal que sin quebrantar la disciplina se produzcan el mínimo disgusto entre las partes en desacuerdo.

3.4. Control.

3.4.1. Definición.

Es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesario.³⁹

Es el mecanismo que se utiliza para asegurarse que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectadas⁴⁰.

Se define en base a los conceptos anteriores control como el procedimiento que utilizan las organizaciones para asegurarse que la medición del desempeño laboral real sea igual al proyectado, haciendo uso cuando sea necesario de medidas correctivas para el logro de las actividades proyectadas.

3.4.2. Importancia⁴¹.

- Cierra el ciclo de la administración.
- Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la planeación de recursos humanos, de la organización, de la dirección, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

³⁹Shermerhorn, Administración, 1ª Edición, Editorial Limusa S.A de C.V, México, 1995, Pág. 13

⁴⁰ James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Administración 6ª Edición Pág. 610

⁴¹Idem Mercado H.Salvador, Pág 778

3.4.3. Objetivos.

Es superar el cumplimiento de los planes ya establecidos. Para lograrlo se deberán comparar los resultados actuales con aquellos que se habían fijado previamente.

Entre los principales se encuentran los siguientes:

- Incrementar las ganancias.
- Coordinar todas las actividades.
- Evitar hasta el máximo las pérdidas.
- Obtener de los recursos humanos y materiales rendimientos con el mínimo de esfuerzo.
- Seguridad en la terminación de los planes.
- Corrección de la problemática surgida al ejecutarse dichos planes.
- Motivación del personal.

Con lo anterior se establece lo siguiente. El proceso administrativo debe desarrollarse en forma eficiente iniciando desde la formulación de objetivos para cada nivel en la organización y la forma en cómo estos se alcanzaran estableciendo para ello tanto las actividades a realizar para el cumplimiento de los mismo como los recursos materiales, financieros, humanos que se necesitaran, al mismo tiempo se debe contar con una dirección audaz para la delegación de actividades a cada puesto de trabajo y dirigir los esfuerzos hacia un bien común, para ello se

debe aplicar un control constante en las actividades para realizar medidas correctivas cuando se detecte que los resultados no van conforme a lo planeado. Por lo tanto se concluye que si no se ejecutan correctamente los elementos administrativos no se logrará la eficiencia y la eficacia en la gestión administrativa porque de esta, depende el éxito o fracaso en la organización.

H. Marco legal

Las medianas empresas panificadoras se rigen por las siguientes leyes generales establecidas por el poder legislativo de El Salvador.

▪ Constitución de El Salvador.

Es la que rige los derechos de los salvadoreños en el cual se establecen los fundamentos de respeto y de dignidad de la persona humana.

Decreto N° 38, el poder legislativo publicó en el diario oficial N°234, Tomo N°281 la Constitución de la Republica en la que se denotan los siguientes artículos:

Art. 7.-Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

No podrá limitarse ni impedirse a una persona del ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación.

Se prohíbe la existencia de grupos armados de carácter político, religioso o gremial.

▪ ***Código de Comercio.***

La Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Decreto N° 671, diario oficial N°140; En uso de sus facultades constitucionales, a iniciativa del Presidente de la República por medio del Ministro de Justicia y oída la opinión de la Corte Suprema de Justicia, decreta el código de comercio al cual se le realizo la última modificatoria el 30 de septiembre de 2011.

Las sociedades en general están relacionadas con las operaciones mercantiles que realizan los contribuyentes desde un comerciante individual hasta uno social por lo tanto da los lineamientos para la creación de una empresa y rige las operaciones comerciales de una entidad.

Algunos de los artículos bajo los cuales se rige el sector se detallan a continuación.

Art. 17.- Son comerciantes sociales todas las sociedades independientemente de los fines que persiguen, sin perjuicio de lo preceptuado en el artículo 20.

Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de

repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

Tales entidades gozan de personalidad jurídica, dentro de los límites que impone su finalidad, y se consideran independientes de los socios que las integran.

Art. 73.- La sociedad colectiva se constituirá siempre bajo razón social la cual se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras "y compañía", u otras equivalentes, por ejemplo: "y hermanos".

Art. 78.- La administración de la sociedad está a cargo de uno o varios administradores, quienes pueden ser socios o personas extrañas.

En defecto de pacto que limite la administración a algunos de los socios. Todos son administradores y toman sus acuerdos por mayoría.

Art. 553.- La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

▪ ***Código Tributario.***

Según el Decreto no. 230, La asamblea legislativa de la república de El Salvador establece el presente código.

En sector en estudio se relacionan con este código debido a que es una persona jurídica y por tanto se debe cumplir con

la declaración del Impuesto a la Transferencia de Bienes y Prestación de Servicios (IVA), anticipo de impuesto sobre la Renta (Pago a Cuenta), declaración del impuesto sobre la renta entre otras, todas estas están reguladas por el Ministerio de Hacienda. Algunos artículos de cumplimiento se detallan a continuación:

Artículo 85.- Son obligados formales los contribuyentes, responsables y demás sujetos que por disposición de la ley deban dar, hacer o no hacer algo encaminado a asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria sustantiva o sea del pago del impuesto.

Artículo 86.- En él se menciona los sujetos pasivos que de conformidad a la ley se encuentren obligados al pago de los diferentes impuestos administrados por el ministerio de hacienda , incluyendo los exportadores e importadores habituales citándolo de esta forma "Las personas jurídicas, fideicomisos, sucesiones y los entes colectivos sin personalidad jurídica están sujetos a la obligación establecida en el inciso precedente, desde la fecha de su constitución, de su surgimiento, apertura o establecimiento, según sea el caso"

Así mismo se menciona el plazo para inscribirse que será siempre dentro de los quince días siguientes a la fecha de iniciación de las actividades.

Además se menciona que el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el presente artículo será sancionado conforme al artículo 235 del Código en mención.

▪ **Código de Trabajo.**

Según el Decreto n° 15. La Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, en uso de sus facultades constitucionales, a iniciativa del presidente de la república por medio del ministro de trabajo y previsión social, y oída la opinión de la corte suprema de justicia, decreta el Código de Trabajo.

Su principal contenido es dar a conocer al patrono los derechos y obligaciones de los trabajadores y de igual manera están estipulados los derechos y obligaciones de los trabajadores. Dentro del cual se establecen los siguientes artículos:

Art. 23.- En el cual se denotan todas las características o especificaciones que el contrato escrito contendrá.

Art. 31.- Se denotan las obligaciones de los trabajadores hacia la institución en la cual desarrollen su fuerza laboral. Dentro de las más relevantes se encuentran:

1ª) Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, el que el patrono o sus representantes les indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono;

2ª) Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores;

3ª) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos;

4ª) Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa;

5ª) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones;

▪ ***Código de Salud.***

Según el Decreto N° 955. La Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador. Pública en el Diario Oficial, tomo 299 el código de salud.

Las medianas empresas panificadoras se rige por este código en la realización de sus operaciones ya que el producto que ellos fabrican es clasificado en la sección de alimentos unos de los artículos que podemos mencionar que son aplicables son el artículo 82 y 83 y demás de la sección de alimentos y bebidas. Dentro del cual se encuentran los siguientes artículos:

Art. 82.- Alimento es todo productos natural o artificial elaborado o sin elaborar, que ingerido aporta al organismo materiales y energía para el desarrollo de los procesos biológicos en el hombre.

Las sustancias que se adicionan a la comida y bebida como correctivos o sin coadyuvantes, tengan o no cualidades nutritivas y bebidas en general, con o sin finalidad

alimenticia, se les aplicarán las mismas normas que a los alimentos.

Art. 83.- El Ministerio emitirá las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos así como de los medios de transporte.

CAPITULO II. "DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO DE INVENTARIO DE MATERIALES UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO, EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR."

A. Importancia.

Un Plan de Control Interno Administrativo en el área del inventario para las industrias panificadoras contribuirá a minimizar los retrasos en la producción por inexistencia de materiales para ser procesados, lo cual conlleva a que se cumpla con la entrega de los pedidos del cliente en el tiempo acordado y fortaleciendo la fidelidad de los consumidores hacia la empresa panificadora.

B. Objetivos.

General

Elaborar un diagnóstico de la situación actual sobre la Gestión Administrativa en el área de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo para las medianas empresas dedicadas a la panificación en el Municipio de San Salvador.

Específicos

- Aplicar la metodología de investigación empleada en la recolección de información relacionada al tema, determinando así todos los elementos que involucra la misma, para facilitar el desarrollo del estudio.

- Realizar un análisis de la situación actual de la gestión administrativa sobre las actividades que se ejecutan en el área de bodega, producción y gerencia en las medianas empresas panificadoras para determinar fortalezas y debilidades que se presentan con el desarrollo de sus labores.
- Interpretar los resultados obtenidos con la finalidad de elaborar conclusiones, recomendaciones, alcances y limitaciones que beneficien a las medianas empresas panificadoras aportando posibles soluciones a la problemática mencionada con el propósito de contribuir a optimizar la gestión administrativa.

C. Metodología de Investigación.

1. Método de Investigación.

Para llevar a cabo dicha investigación se aplicó el método científico, auxiliándose del análisis y la síntesis que se apoyaron de técnicas e instrumentos que facilitaron la recolección de información, los cuales se detallan a continuación:

- **Análisis:**

Se desagregó el todo en sus partes para identificar y estudiar cada uno de sus elementos y las relaciones entre sí: control interno de materiales y gestión administrativa, permitiendo indagar sobre las deficiencias en el manejo de inventario de insumos para la fabricación y comercialización de productos elaborados a base de harinas.

▪ **Síntesis:**

Por medio de esta se realizó el diagnóstico de la situación actual puesto que se ha dividido y estudiado cada una de sus partes a través del análisis permitiendo identificar las deficiencias en el manejo del volumen de inventario de materiales, lo cual contribuyó a la realización de conclusiones que permitieron el desarrollo de una propuesta que beneficiará a la entidad en cuanto a la optimización de la gestión administrativa.

2. Tipo de Investigación.

Se implementó una investigación de tipo correlacional puesto que se pretendió conocer la relación o grado de asociación que existía entre dos variables.

Por lo anterior es que fue necesario conocer si un Plan de Control Interno optimizaría la gestión administrativa en el área de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo en las medianas empresas dedicadas a la panificación ubicadas en el municipio de San Salvador, permitiendo de esta manera tomar decisiones que incrementen la rentabilidad y la disminución en gastos del proceso productivo.

3. Diseño de la investigación.

El estudio se desarrolló aplicando el diseño no Experimental ya que no se manipuló ninguna variable involucrada en el estudio, por lo que se observaron en su contexto real, lo que favoreció a la identificación de necesidades y dificultades que presentan actualmente las medianas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos elaborados a base de harinas sin influir en el desarrollo de ellos.

4. Fuentes de Información.

En esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- **Primarias.**

Aportan información nueva y original, cuya disposición no sigue habitualmente, ningún esquema predeterminado. Se accede a ellas directamente. Por lo tanto para el desarrollo de la investigación se elaboró una guía de entrevista dirigido a la gerencia general y el jefe de bodega, y un cuestionario el cual fue realizado a los encargados de bodega y jefe de producción proporcionando de este modo información de primera mano sobre la problemática.

- **Secundarias.**

Para el desarrollo de este estudio se recurrieron a fuentes que ya han sido recopiladas las cuales permitieron la elaboración del marco teórico. Entre estas fuentes de información utilizadas se mencionan: Libros, Tesis que abordan esta temática, Datos estadísticos, Investigaciones realizadas relacionadas con la problemática y Páginas de internet relacionadas con el tema.

5. Técnicas e instrumentos de investigación.

5.1. Técnicas

Para llevar a cabo el desarrollo del estudio sobre un plan de control interno para optimizar la gestión administrativa en el área del inventario de materiales utilizados en el proceso productivo, se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Encuesta.**

Para la investigación se le consultó a los encargados de bodega, y jefe de producción con el objetivo de conocer acerca del manejo de los materiales en bodega, el registro de los mismos, la forma de realizar la requisición, como afecta en el proceso productivo la demora de materiales, entre otras cosas que fueron de utilidad para obtener información necesaria para la identificación de la problemática y la elaboración de un propuesta.

- **Entrevista.**

Conversación destinada a obtener información en una investigación. Consiste en la obtención de información oral de parte de una persona (el entrevistado) recabada por el entrevistador directamente, en una situación actual.

La entrevista permitió conocer procedimientos y procesos que se emplean para el manejo de los materiales utilizados en el proceso productivo, en el área de inventario de los mismos, lo cual sirvió para identificar las causas posibles de la problemática, y estuvo dirigida a la encargada de bodega y gerencia general.

- **Observación directa.**

Este método de recolección de datos consistió en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.

Para la investigación este instrumento de medición se aplicó dentro del área de Inventarios de materiales utilizados en el proceso productivo para conocer el desarrollo y funcionamiento del mismo.

5.2. Instrumento

- **Cuestionario.**

Se elaboró un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Este instrumento permitió la recolección de datos necesarios para la investigación; para el caso se estructuraron preguntas cerradas, semi-abierta y de opción múltiples.

▪ **Guía de entrevista.**

Se utilizó una guía estructurada de preguntas que facilitó la obtención de información. Siendo para esta investigación un total de 2 personas, que ejercen 1 en el área de materiales utilizados en el proceso productivo y 1 en la gerencia.

6. Unidad de análisis.

Dentro de la entidad los sujetos de estudio fueron, la gerencia general, el personal del área de bodega, y producción.

7. Ámbito de la investigación.

La investigación se realizó en las medianas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos elaborados a base de harinas ubicadas en el Municipio de San Salvador.

8. Determinación de universo y muestra.

▪ Universo.

Para el desarrollo de la investigación se estableció como universo las 16 medianas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos elaborados a base de harinas en el Municipio de San Salvador, orientadas a personal que labora en el área de bodega y producción.

▪ Censo.

Para la elaboración del plan se tomaron a consideración a las 16 entidades debido a que el tamaño de universo es pequeño, por lo tanto el tipo de muestreo que se utilizó fue un censo, por lo que no fue necesario el uso de una fórmula para calcular una muestra.

9. Tabulación y análisis de datos.

La información recolectada de las medianas empresas fue introducida y procesada mediante la utilización del paquete Microsoft Office 2007 específicamente los programas Excel para la tabulación de datos y elaboración de gráficos, y Word para su posterior interpretación y análisis.

Esto contribuyó a formar conclusiones las cuales permitieron el desarrollo de recomendaciones, estableciendo los beneficios que proporciona un Control Interno en el área del inventario de materiales utilizados en el proceso productivo para la optimización de la gestión administrativa en las organizaciones sujetas de estudio.

D. Análisis de la situación actual de gestión administrativa.

1. Planeación.

Administración.

- En las medianas empresas panificadoras en estudio la responsabilidad de realizar la planificación formal de las actividades a cumplir es el gerente general quien manifiesta hacerlo junto con los directores de las demás áreas administrativas; así mismo expresa que los planes son establecidos por escrito, pero que en la práctica no son ejecutados, debido principalmente a diversas situaciones como factores externos que no pueden controlar las entidades tales como el aumento en los precios de insumos e incrementos en las tasas de interés por el otorgamiento de créditos para inversión, (Ver anexo 2, preguntas 2 y 3), de lo anterior se puede determinar que muchos de los fracasos se deben a que toda entidad se desarrolla en un entorno de incertidumbre y por lo tanto estas deben de generar un plan el cual sea capaz de disminuir el impacto de las condiciones antes mencionadas para lograr los resultados deseados.

- Durante la planeación los miembros establecen las estrategias y metas a través del cual se alcanzaran los objetivos que se proponen seguir, estos son elaborados por acuerdos mutuos entre junta de accionistas, gerente general y los encargados de las diferentes áreas que integran cada uno de los entes

económicos, sin embargo existen situaciones problemáticas de financiamiento, principalmente en la realización de inversiones (Ver anexo 2, pregunta 4) que provocan que los resultados no sean los esperados, por lo tanto se puede decir que las panificadoras en estudio deben de cambiar los planes que no se están cumpliendo, si es necesario y de acuerdo a las condiciones empresariales en las que se desempeñan.

- Las operaciones realizadas se basan principalmente en la planeación y logro de los objetivos establecidos por los propietarios, gerencia y las áreas que componen el aparato económico, considerando con mayor relevancia las direcciones de producción y ventas, que los demás departamentos (Ver anexos 2 pregunta 2) esto significa que la administración de la organización establece los propósitos a seguir, pero no consideran a todas las secciones como importantes, siendo esto una limitante debido a que es vital en las entidades el mantener una eficiente relación entre estas y así obtener el éxito y los resultados esperados.

Bodega.

- El jefe de compras es el que realiza la planificación en la adquisición de materia prima utilizada en el proceso productivo de panificación y es el mismo, quien ejecuta la requisición de insumos semanalmente y establece el volumen de pedidos a proveedores en una misma cantidad, basado en la demanda del producto,

(Ver anexos 2, pregunta 16; Anexo 4, preguntas 13 y 14; Anexo 6, preguntas 1, 3) de lo anterior se puede decir que las entidades no manejan un nivel mínimo de existencias de materiales en bodega, debido a que el encargado supone que el consumo será el mismo todas las semanas, no considerando el mantener un inventario de seguridad que evite un desabastecimiento.

- Las medianas empresas dedicadas a la panificación han presentado problemas de desabastecimiento de materiales ya que no mantienen un nivel de inventario de seguridad con lo cual se puede ver que no tienen la capacidad para hacerle frente a nuevos pedidos de gran volumen que un cliente quiera realizar de improviso, por lo que se puede decir que existe deficiencia en la planificación que se realiza dentro de estas. (Ver anexo 8, pregunta 6)
- El abastecimiento de insumos en la bodega y los recursos monetarios son planificados semanalmente, las empresas aseguran contar con la liquidez necesaria para la adquisición de estos al contado, así mismo expresan que al tener insolvencia financiera optan por hacer negociación con los proveedores mediante el otorgamiento de créditos; denotando que las condiciones de cancelación por suministrar a la entidad en existencias es a plazos (Ver anexo 2, preguntas 9, 10 y 11) y por tanto alargan el plazo de pago a proveedores, aumentando los costos de producción.

- En el sector en estudio no se han establecido políticas que sirvan de base para llevar un control de inventario, ya que estos se establecen de acuerdo a la experiencia de los miembros de bodega, tomando en consideración la demanda y temporalidad de producto, (Ver anexos 4, pregunta 19) lo que significa que no cuentan con lineamientos que sirvan de guía para la ejecución de un control adecuado en el inventario; que conllevan a la problemática de desabastecimiento de materiales utilizados en el proceso productivo cuando se presentan pedidos adicionales.
- En el sector panificador, los encargados del área administrativa no planifican actividades adicionales que los miembros de bodega puedan realizar cuando se presenta desabastecimiento de materiales utilizados en el proceso productivo (Ver Anexo 6, pregunta 13) razón por lo cual se da tiempo ocioso.

Producción

- En las medianas empresas panificadoras, se planifican los volúmenes de producción y la adquisición de materiales en base la demanda y temporalidad del producto, se considera que el consumo será el mismo todas las semanas y no mantienen un inventario de seguridad, causa por la cual se han presentado problemas de desabastecimiento de insumos, provocando retrasos en el proceso productivo y por ende

incumplimiento de pedidos en el tiempo acordado con los clientes. (Ver anexo 6 pregunta 6; anexos 8, pregunta 4 y 13).

- En las entidades en estudio, se proyectan las actividades que deberán realizar los panificadores, cuando se presentan retrasos en producción debido al desabastecimiento de materiales utilizados en el proceso productivo, estas tareas son la de realizar limpieza general en el área de trabajo o elaborar otro producto. (Ver anexo 8 pregunta 6).
- En las medianas empresas dedicadas a la panificación se realiza una programación de las cantidades a producir en base al tipo de venta los cuales en su mayoría son dentro de las propias salas de distribución y comercio de ruta. (Ver anexo 8, pregunta 12) lo cual significa que deben establecerse con anterioridad el volumen para satisfacer la demanda del producto.

2. Organización.

Administración

- Dentro de las entidades estudiadas se aplica el principio de departamentalización ya que la organización cuenta con una estructura jerárquica definida donde se determinaron las personas idóneas para ser las encargadas de cada una de las distintas

áreas que conforman la empresa, así mismo se le delegó a cada responsable la autoridad necesaria para la asignación de actividades a sus subordinados. Sin embargo, aunque es conocido por todos los individuos que laboran en la institución, como se encuentra dividida en niveles de autoridad, al notar la presencia del gerente general cumpliendo con su labor de supervisar las actividades de cada departamento, el personal opta por acudir a él para informarle de algún inconveniente en el desarrollo de su trabajo, no respetando la forma en cómo se encuentra constituida la organización ya que no acuden al superior inmediato violentando así el principio de excepción. (Ver anexo 2, preguntas 5 y 6).

Bodega.

- En las medianas empresas panificadoras no existe un adecuado intercambio de información entre el área de bodega y producción lo cual contribuye a la generación de la problemática de desabastecimiento de materiales, lo que se traduce en el incumplimiento de los pedidos de los cliente en el tiempo acordado, período ocioso, error al surtir el requerimiento de insumo, desperdicio de recursos utilizados en el proceso productivo, disminución del margen de utilidad por el incremento de costos. (Ver anexo 6, pregunta 7 y 16).

Producción

- Las empresas del sector estudiado mantienen una comunicación constante entre las áreas que la integran ya que tienen definidas las tareas a realizar, lo que permite alcanzar los objetivos planteados (Ver anexo 8, pregunta 3) sin embargo en ocasiones experimenta deficiencias en el intercambio de información, factor que podría representar retrasos e inconvenientes y así mismo llevar que no se cumplan en su totalidad los objetivos planteados referentes a producción.

3. Dirección.

Administración.

- En el sector de las medianas empresas panificadoras, la gerencia es la encargada de autorizar y delegar al jefe de bodega la requisición de pedido de insumos a proveedores para el almacenamiento de materia prima, lo cual lo realizan semanalmente y estas generalmente son en base a un mismo nivel de producción por lo que se puede observar que dentro de estas no se previene de contingencias que puedan surgir como lo es un aumento inesperado del nivel de pedidos de los clientes. (Ver Anexo 2, pregunta 12 y 14).
- La gerencia de cada una de las medianas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de

productos a base de harinas, no destinan una cantidad monetaria adicional para la adquisición de materia prima al consumo semanal, lo cual indica que estas entidades no cuentan con inventario de seguridad. (Ver anexo 2, pregunta 15)

- Las entidades sujetas de estudio evalúan la calidad de los productos que adquieren de sus proveedores, lo cual es de suma importancia ya que estos son utilizados para la fabricación de productos de consumo humano y en los casos que los productos no tengan la calidad óptima, el sector exige a sus proveedores cambiar el producto y algunas deciden sustituir al proveedor por aquel que le ofrezca mejor calidad a un precio accesible, además algunas de las fallas en la calidad generalmente se dan con los perseverantes ya que no tienen suficiente químico para que el pan dure el tiempo establecido, en algunas ocasiones la calidad de la harina no es la óptima (Ver anexo 2, pregunta 17, 18 y 19), con esto se puede ver que la dirección de las operaciones que realizan las medianas empresas no están del todo equivocadas del rumbo que en realidad debe llevar, ya que hay aspectos que si los toman en cuenta y los realizan.

Bodega .

- En las medianas empresas panificadoras no existe una coordinación adecuada entre el área de bodega y producción ya que en ocasiones se da la falta de existencia de algún tipo de material, lo cual tiene

impacto en el tiempo que se tarda la empresa en cumplirle al cliente con el pedido realizado con anterioridad (Ver anexo 6, pregunta 16).

- La gerencia no ha establecido alguna política que se debe ejecutar en el momento en el que se da la inexistencia de insumos a utilizar en el proceso productivo ya que el personal de bodega se mantiene en espera del producto, lo cual da lugar a la existencia de horas ociosas en la misma. (Ver anexo 6, pregunta 13)

Producción.

- En el sector estudiado dedicado a la panificación no se cuenta con una planeación adecuada que contribuya a que se ejecute de manera eficiente las operaciones relacionadas con la materia prima ya que se dan retrasos en la producción debido a la inexistencia de insumos, lo que refleja que no se está realizando un control adecuado de los recursos (Ver anexo 8, pregunta 4).
- Dentro de las medianas empresas panificadoras no existe una coordinación adecuada entre el área de producción y bodega ya que se da el desabastecimiento de algún tipo de material en ocasiones, lo cual tiene impacto en el tiempo que se tarda la empresa en cumplirle al cliente con el pedido realizado con anterioridad (Ver anexo 6, pregunta 7 y 16).

- Para evitar las horas ociosas en los casos de retrasos en el proceso productivo debido a la inexistencia de materiales la gerencia ha establecido una política para los empleados del área de producción la cual consiste en realizar una limpieza general en la zona de trabajo (Ver anexo 8, Pregunta 6).

4. Control.

Administración

- Dentro de las entidades en investigación los encargados de supervisar las actividades que realizan las jefaturas de cada área son los gerentes generales, realizando reuniones periódicas con cada uno de los miembros encargados, los cuales presentan un reporte de actividades ejecutadas, la información obtenida se utiliza para comparar los resultados obtenidos con los esperados. (Ver anexos 2, pregunta 1, 6 y 7).
- Las medianas empresas cuentan con registros manuales que benefician a la entidad en el control sobre la producción y pedidos de clientes, compra de material para el proceso productivo, efectuándolas de manera diaria que contribuye con la realización de un reporte mensual el cual le es entregado a la gerencia (Ver anexo 12) Con lo cual las entidades en estudio se benefician, en lo relacionado a la planeación y control del producto final.

Bodega

- Las organizaciones sujetas de estudio no han establecido políticas que sirvan de base para llevar un control de inventario, en el cual se establezcan las medidas a implementar para la óptima utilización de los materiales con los cuales se cuentan en bodega. (Ver anexo 4, pregunta 19, 20) lo que significa que las empresas no establecen medidas que eviten desperdicios, extravíos, deficiente manejo y desabastecimiento de insumos.
- Las entidades del sector poseen un control sobre el inventario de materiales utilizados en el proceso productivo mediante la aplicación de métodos de valuación de inventarios. Según las empresas utilizan el método promedio ponderado y de control de inventarios permanente debido a que el tipo de insumos utilizados en el proceso productivo es de rápida caducidad. (Ver anexo 4, pregunta 28 y 9), sin embargo no es aplicado correctamente.
- Las organizaciones en estudio no cuenta con un inventario de seguridad de los materiales más utilizados en el proceso productivo, por lo que se ha dado desabastecimiento de insumos, lo cual puede provocar retraso del mismo y como consecuencia el incumplimiento de pedidos de los clientes en el tiempo establecido, (Ver anexo 6, pregunta 6) lo que significa disminución en los márgenes de rentabilidad.

- Las empresas del sector cuentan con un deficiente control de inventario realizado por la persona encargada de bodega ya que no es aplicado correctamente lo cual significa que al no llevar un registro de inventario eficiente conlleva a un desabastecimiento de materiales en bodega, ya que estos no se dan cuenta de los materiales que se encuentran en existencias (Ver anexo 4, pregunta 9).

- Al no contar con una documentación de existencias eficiente se presentan ocasionalmente desabastecimiento de materiales utilizados en el proceso productivo, lo cual ocasiona gastos innecesarios para la adquisición de insumos, principalmente aquellos que se utilizan en la línea de productos que más se elabora siendo este el pan francés, tiempo ocioso por parte de los trabajadores del área de bodega ya que estos se mantienen en la espera del material (Ver anexo 6, preguntas 6,7,9 y 13), razón por la cual se genera aumento en los costos, los cuales deberán ser absorbidos por las entidades en estudio, por lo tanto el precio en el producto no se incrementa, a menos que los recursos se coticen a un mayor valor en el mercado; además se proporcionan descuentos a clientes en compensación por la tardanza en el cumplimiento de los pedidos, lo cual es provocado por las deficiencias en el manejo de inventario (Ver anexo 8, preguntas 8 y 9) lo que significa pérdidas para la institución.

- Se verifica la calidad de los insumos que son adquiridos de los proveedores, lo cual sirve para cumplir con las políticas establecidas por la organización, (Ver anexo 2, preguntas 17 y 18) ya que si estos no son de calidad, la gerencia decide si cambiar de proveedor o realizar devolución de producto, caso contrario se perderá la fidelidad del cliente y por lo tanto la rentabilidad de la empresa se puede ver disminuida significativamente.
- En el sector investigado no existe personal destinado específicamente para la tarea de recibimiento de insumos en bodega, (Ver anexo 10, comentario de infraestructura y espacio físico) por lo que se da el caso de retrasos en el descargo de materia prima y por consiguiente en la entrega de insumos de bodega a producción ocasionando demoras en el proceso productivo de las mismas.
- Las empresas del sector en estudio consideran importante contar con un control interno de inventario (Ver anexo 2, pregunta 22) pero no conoce de herramientas o técnicas administrativas que contribuyan al desarrollo de un registro eficiente; por lo cual se justifica el desarrollo del estudio ya que servirá de base para proponerle a esta una eficiente forma de llevarlo.

Producción

- Las organizaciones poseen un control sobre los pedidos que realizan los clientes a las entidades, mediante la orden de pedidos que posteriormente se comparan con las unidades requeridas por los clientes con las producidas (Ver anexo 12). Dentro de este mismo control se realiza un registro dedicado al producto adicional que es fabricado y luego es enviado a la sala de venta para ser confrontado con la información propia que realiza la misma.
- En las entidades en estudio existe un registro semanal de las existencias, desde el descargo a bodega pero no de bodega a producción (Ver anexo 6, pregunta 14; y anexo 10 comentario de acciones del personal de bodega en la descarga y entrega de material) por lo que los encargados no se dan cuenta de las cantidades que se consumen a diario, es por ello que para la adquisición de insumos se basan en la experiencia y no en la información real para la compra de los mismos.
-

E. Análisis general del sector estudiado.

1. Distribución en planta.

Para el sector en estudio es importante una adecuada redistribución física de los elementos que componen el área de trabajo en bodega, por lo que es necesario conocer con exactitud la ubicación y cantidad de materias primas a

utilizar, ya que esto facilitara la entrega de los insumos al área de producción para su transformación en producto terminado; así como también permite la ubicación específica y el fácil acceso a las mismas.











Por lo anterior se determina que las medianas empresas en estudio no poseen una distribución adecuada de las existencias en bodega, lo que refleja que no se realiza un registro apropiado de los insumos y en consecuencia provoca el desabastecimiento de los materiales.

2. Diagrama de análisis de procesos.

Permite a las empresas panificadoras conocer los distintos procedimientos que se realizan en las diferentes áreas que la componen, permitiendo conocer las demoras, inspecciones y aquellas tareas que se realicen ineficientemente y que no contribuyen a facilitar y hacer uso eficaz del tiempo que se ha destinado para realizar las operaciones.

En el sector en estudio se están desarrollando actividades en las cuales se invierte más horas de las establecidas, lo que ocasiona retrasos en el proceso productivo y por lo tanto el incumplimiento de pedidos a clientes y en consecuencia disminución en el volumen de utilidades.

CUADRO #2. DIAGRAMA ACTUAL DE FORMA GENERAL DE LOS PROCESOS REALIZADOS POR EL SECTOR DE LAS MEDIANAS EMPRESAS PANIFICADORAS .

Cursograma Analítico Actual.									
Resumen									
Objeto	Actividad			Total de tareas actuales.	Total de tareas propuestas.			Diferencia.	
Materia prima adquirida.	Operación 			3					
	Transporte 			2					
	Espera 			2					
	Inspección 			4					
	Almacenamiento 			1					
Método Propuesto									
Bodega de materiales		Tiempo (min.)			----	----			----
Empleados	Ficha núm.	Costo							
4	1	Mano de obra							
Material									
Compuesto por:		Total			----	----			----
Aprobado por:		fecha:							
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo					Observación
									
1. Verificación de material por recibir.									
2. Inspección de material a recibir fuera de las instalaciones e inspección de la calidad y fecha de caducidad de los insumos.									
3. Confrontación de pedido solicitado con factura del proveedor.									
4. Inspección de la cantidad de insumos en el descargo.									
5. Transporte de material adentro de las instalaciones.									
6. Almacenaje de material en bodega.									
7. Inspección de la cantidad de insumos.									
8. Firma y sello de recibido.									
9. Verificación de pedido realizado por área de producción.									
10. Búsqueda de material demora.									
11. Pesado de materiales.									
12. Entrega de insumos para iniciar el proceso productivo.									
Total				3	2	2	4	1	

3. Diagrama de flujo.

Describe cada una de las tareas que debe ejecutar la gestión administrativa con el fin de llevar a cabo las operaciones, es decir que explica gráficamente las actividades a realizar y aquellas que deben de ponerse en práctica al suscitarse un inconveniente, permitiendo darle una solución a estos.

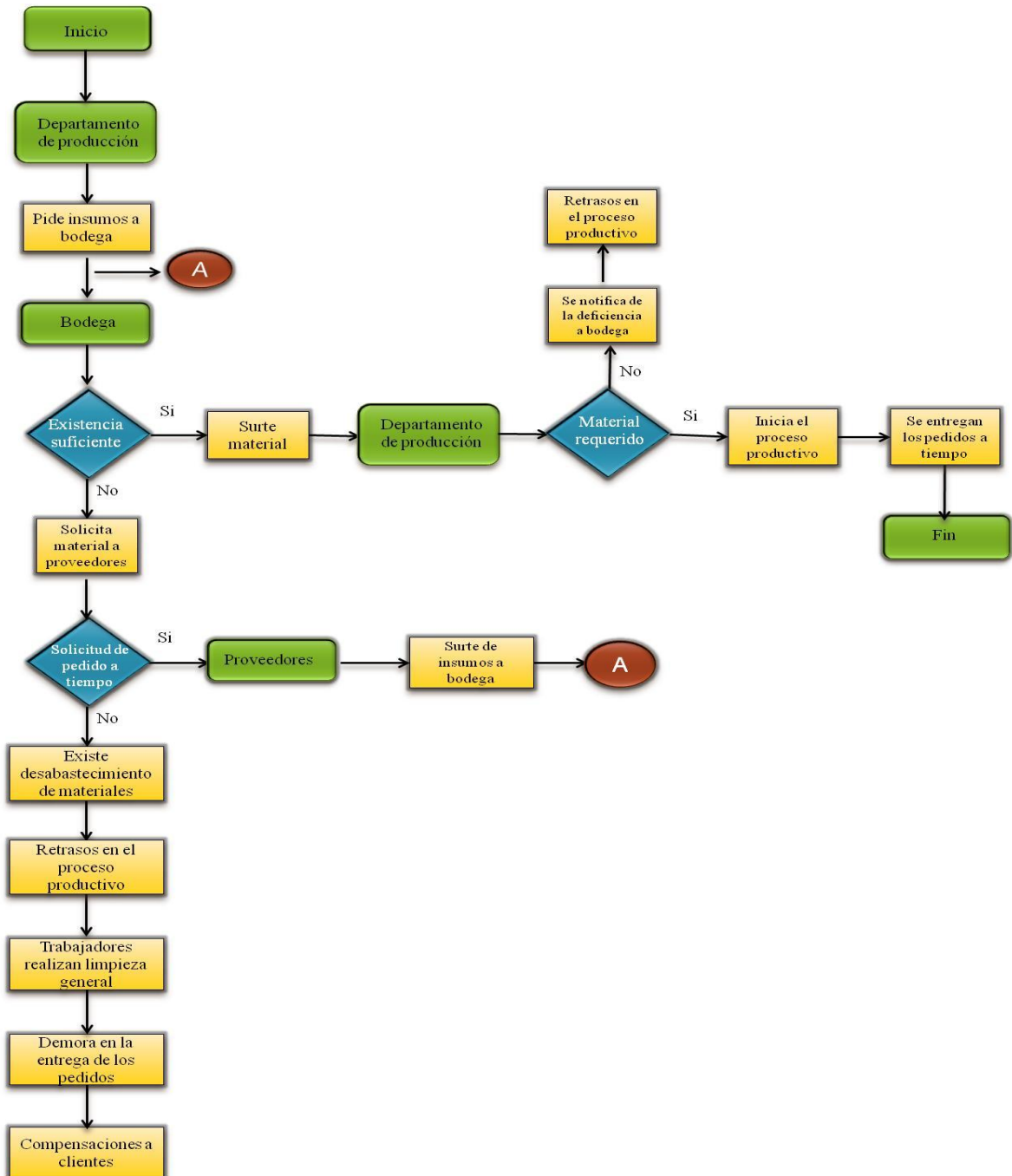
A continuación se presenta el diagrama de flujo para el sector estudiado donde se identifica la problemática de desabastecimiento y las decisiones que son tomadas tanto en bodega como en producción cuando se presenta el mismo.

CUADRO #3 SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA

SIMBOLOGÍA.	INTERPRETACIÓN
	Indica el <u>inicio</u> o final del flujo, acción o lugar, además puede utilizarse para indicar una <u>unidad administrativa</u> o persona.
	Símbolo manejado para indicar <u>actividades</u> que desempeñan las áreas involucradas en el procedimiento.
	Esta figura representa un <u>documento</u> que entra al proceso. Nota: Para esta descripción no se necesitó hacer uso de dicha ilustración.
	Dentro del diagrama este dibujo muestra las <u>decisiones</u> que deben tomarse, junto con las respectivas opciones a elegir.
	Este símbolo hace referencia a un documento que es necesario <u>archivarse</u> .
	Representa una <u>conexión</u> de una parte del diagrama con otra parte del mismo que guarda relación entre sí.

ESQUEMA # 1

FLUJUGRAMA QUE DESCRIBE LA SOLICITUD DE MATERIALES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN A BODEGA EN EL SECTOR DE LA MEDIANAS EMPRESAS PANIFICADORAS .



F. Alcances y limitaciones.

1. Alcance de la investigación.

El estudio beneficiara a las medianas empresas dedicadas la fabricación y comercialización de productos elaborados a base de harinas, con el diseño de un Plan de Control Interno para optimizar la Gestión Administrativa con ello se lograra:

- Disminuir los gastos innecesarios, costos adicionales, incumplimiento de pedidos, retrasos en el proceso productivo, permitiéndole al sector evitar la sustracción de materiales por parte de los trabajadores.
- Mantener una eficiente administración en el área de insumos.
- El aumento en la rentabilidad y la eficiencia en la toma decisiones para así alcanzar los objetivos proyectados por la empresa.

2. Limitantes de la investigación.

- El sector en estudio está conformado por 16 empresas panificadoras clasificadas como medianas, de las cuales 3 no brindaron información, ya que 2 no accedieron a brindar la información necesaria para el estudio ya que al realizar el contacto con ellas, dijeron que no contaban con el tiempo suficiente para participar en este tipo de investigaciones. Mientras que según la información de las medianas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de

productos elaborados a base de harinas obtenida por medio de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) se dio el caso que en el momento de ser ubicada una organización para realizar la investigación se encontró con el inconveniente que no se encuentra establecida en el domicilio según la Digestyc ni el número de contacto telefónico es el mismo, por lo cual no se tuvo acceso a una empresa para el caso fue la panadería Panbi.

- Las entidades que proporcionaron los datos no lo hicieron en el tiempo en que se esperaba ya que la mayoría solicitó que se le dejaran los cuestionarios para ser complementados posteriormente, y cuando el grupo de investigación llegaba nuevamente a las entidades a recoger las encuestas estas pedían que se regresara otro día porque aún no se tenía la información que se requería en los instrumentos.
- La ubicación geográfica de una entidad respecto a la otra era extensa, razón por la cual se necesitó más de una visita para cubrir toda la población en estudio, además el tiempo de espera para ser atendido el grupo investigador por las empresas fue significativo.

G. Conclusiones y recomendaciones.

1. Conclusiones.

- 1.1 La planeación formal es la base para la toma de decisiones por lo tanto es necesario que se realice considerando a todos los departamentos de los cuales está compuesta la empresa, dentro de los cual se deben considerar medidas contingenciales cuando se presenten inconvenientes, para evitar horas ociosas, incremento de costos por desperdicios de materiales, disminución del margen de utilidad.
- 1.2. La planificación para la adquisición de materiales en el sector estudiado se realiza semanalmente, considerando la demanda como política para la compra de estos, por lo que no se confrontan el uso de insumos adicionales con las existencias, es decir que este tipo de empresas únicamente requiere las materias primas cuando las utiliza en el proceso productivo debido a las características que poseen estos productos.
- 1.3. La mediana empresa no tiene establecidas políticas relacionadas al manejo y control de inventario, ya que las actividades generalmente las realizan de manera empírica, es decir que se basan en la experiencia de la persona encargada de la adquisición de materiales y no en modelos establecidos.

- 1.4. Dentro del sector estudiado no existe seguimiento y respeto a los niveles de autoridad, obstaculizando la labor del gerente con problemas irrelevantes no acatando el principio de excepción.
- 1.5. La comunicación entre las áreas de bodega y producción de las entidades en estudio no se da en el momento adecuado, lo cual provoca que se genere desabastecimiento de insumos y retraso en la adquisición de materiales, lo que conlleva a su vez, demoras en el proceso productivo, y por ende en la entrega de pedidos a clientes y pérdidas que representen daños a futuro al sector.
- 1.6. La planificación no se desarrolla de la manera en que fue previamente establecida, ya que en ocasiones lo proyectado no es igual a lo realizado, por lo que los objetivos no son alcanzados de manera óptima en el tiempo establecido.
- 1.7. La empresa no mantiene un nivel de inventario mínimo, ya que se establece a través de la demanda y temporalidad de los productos, razón por la que no hay planificación para la programación de materia prima.
- 1.8. Dentro de las entidades en estudio no se lleva un manejo y control adecuado de los niveles de existencias que se utilizan en el proceso productivo, ya que se han dado problemas de

desabastecimiento en los insumos, y por tanto retrasos en las actividades productivas.

1.9. No se ha designado a una persona encargada del descargo de materiales de proveedores hasta el área de bodega en las medianas empresas panificadoras, razón por la cual se puede dar confusión al momento de ubicar los insumos para la fabricación del bien que comercializa.

1.10. En las empresas en investigación no se realiza un registro adecuado de existencia de recursos en bodega para la entrega al área de producción, que facilite la estimación, el control y la correcta asignación de los mismos.

1.11. En las entidades en estudio se establece el monto de la cantidad de recursos financieros semanales a invertir para la adquisición de insumos utilizados en el proceso productivo, siendo el gerente general el encargado de aprobar los desembolsos, que generalmente son en la misma proporción ya que se espera que la producción sea constante según experiencia de los involucrados.

1.12. En el área de bodega al presentarse la problemática de desabastecimiento de materiales no existen planes contingenciales para los miembros del departamento como alternativas que eviten generar horas ociosas ya que actualmente se

mantienen en espera de los recursos para continuar con las operaciones.

1.13. La mayoría de las actividades comerciales que realiza el sector se desarrollan en salas de distribución, donde se oferta directamente la variedad de productos al cliente y la modalidad de comercio en rutas, en la cual proveen a los negocios de comida rápida, no considerando importante el ingresar a otros mercados, como la venta en tiendas minoristas y la participación en concursos públicos.

1.14. La verificación de los productos que solicito y la calidad de los insumos adquiridos a proveedores por las panificadoras del sector estudiado, es adecuada, ya que al recibir la materia prima estas realizan una inspección minuciosa del estado y de la fecha de vencimiento de los mismos.

2. Recomendaciones.

- 2.1. Se sugiere a las medianas empresas dedicadas a la panificación realizar una planeación constante y formal considerando a todas las áreas administrativas dentro de la organización y no solo a los departamentos de ventas y producción, ya que el logro de los objetivos depende de la unificación de esfuerzos.
- 2.2. Las entidades deben considerar un inventario de seguridad que le haga frente a pedidos adicionales que se presentan ocasionalmente, para evitar el desabastecimientos de materiales utilizados en el proceso productivo y solventar la sobredemanda que se presente.
- 2.3. En las organizaciones en estudio se deben crear y definir políticas, relacionadas con el manejo de inventario, por medio de las cuales se planifiquen y controlen todas las acciones necesarias para que estos sean utilizados de manera eficaz y eficiente.
- 2.4. Se recomienda que el gerente delegue la autoridad necesaria hacia los mandos medios y que se tengan bien definidos el nivel y grado organizativo por cada jefatura sobre los subalternos, para que estos acudan a los directores inmediatos y no al gerente general.

- 2.5. Debe existir mayor eficiencia en la comunicación entre áreas de bodega y producción, ya que evitara deficiencias en el manejo de inventario, agilizando las operaciones que se realizan dentro de estas.
- 2.6. Para realizar la planificación se deben considerar los recursos técnicos, humanos y financieros, con los que cuentan las entidades, para que sean ejecutables, utilizando las estrategias adecuadas y así lograr alcanzar los objetivos propuestos.
- 2.7. Se recomienda que las entidades panificadoras realicen el establecimiento de nuevos criterios para la adquisición y mantenimiento de provisiones necesarios para el proceso productivo tales como aplicación de modelos teóricos, políticas de administración de inventarios, entre otros.
- 2.8. Para el sector en estudio se recomienda llevar un manejo y control eficiente en los inventarios con lo cual se evite extravió, errores en entrega de lo requerido y desperdicios de materia prima, manteniendo una producción constante.
- 2.9. Se propone a las entidades en estudio que definan a una persona encargada del descargo de materiales de proveedores a bodega para tener un orden en la ubicación de estos, verificación eficiente de la calidad y cantidad solicitada.

- 2.10. Se sugiere que se establezca en el área de bodega un registro adecuado de los materiales que son destinados al proceso productivo, para llevar un control sobre el uso de los insumos.
- 2.11. Se recomienda que las entidades del sector en estudio planifiquen un monto adicional de recurso monetario para la adquisición de una cantidad adicional de insumos, con el cual se logre responder a pedidos que surjan de imprevisto.
- 2.12. Dentro del sector en estudio se debe llevar un control eficiente de las existencias, con el cual se evite el desabastecimiento de materiales, así mismo se debe prever actividades contingenciales para aquellas ocasiones en que se presenten imprevistos, como por ejemplo el retraso en la entrega de los insumos por parte de los proveedores, evitando de este modo las horas ociosas, demora en la producción y entrega de pedidos.
- 2.13. Se propone a las entidades en estudio buscar expandirse a otros nichos de mercado mediante la realización de ventas a tiendas minoristas, y la participación en concursos públicos.
- 2.14. Se recomienda continuar con el nivel de inspección de calidad de los insumos adquiridos para darle continuidad a las políticas establecidas por la gerencia en relación a los procedimientos de fabricación de los productos que comercializa.

CAPITULO III "PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE INVENTARIO DE MATERIALES UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR".

A. IMPORTANCIA.

Por medio de la elaboración de un Plan de Control Interno Administrativo en el área de manejo de inventario para la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. se obtendrá una efectiva planeación y control de los insumos utilizados en el proceso productivo, ya que contribuirá a establecer de manera óptima la cantidad de materiales a conservar en bodega de tal forma que se disminuyan al mínimo los retrasos en la producción por el desabastecimiento de existencias, lo que beneficiara a la empresa mencionada a que cumplan con las entregas de pedidos a clientes en el tiempo acordado y con la finalidad de asegurar la fidelidad de ellos a la compañía, así como también se evitarán desperdicios de materia prima, incremento de los costos y hurto de los mismos.

B. OBJETIVOS.

General

Diseñar un Plan de control interno que contribuya a optimizar la Gestión Administrativa en el área de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo para las medianas empresas dedicadas a la panificación en el Municipio de San Salvador.

Específicos

- Establecer políticas que sirvan como fundamento para la planeación en las cantidades de materia prima a pedir y a mantener en bodega, para evitar desabastecimiento de las mismas y retrasos en el proceso productivo.
- Proponer métodos, herramientas y técnicas que se utilicen como base para llevar un control interno de materiales que contribuyan a optimizar la gestión administrativa aumentando la rentabilidad.
- Definir procedimientos a utilizar para el registro de los recursos destinados al proceso productivo para optimizar el manejo de los mismos, y de esta manera agilizar las operaciones en la organización.

**C. CONSIDERACIÓN DEL DISEÑO DE UN CONTROL INTERNO EN EL
ÁREA DE INVENTARIO DE MATERIALES UTILIZADOS EN EL
PROCESO PRODUCTIVO.**

Antes de iniciar con el desarrollo de esta propuesta para la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. es necesario definir aspectos de importancia tales como:

- La aceptación tanto de la gerencia general como de los miembros encargados de bodega para implementar un control interno que optimice la gestión administrativa que realiza.
- La capacidad económica para el desarrollo e implementación de la propuesta.

Para la ejecución de lo antes mencionado es necesario considerar que si bien es cierto la empresa deberá incurrir en costos, estos no sobre pasaran la capacidad financiera que tiene actualmente la entidad, y por tal razón se considera viable.

Así mismo se debe tomar en cuenta que la planeación para la adquisición de la materia prima utilizada en el proceso productivo tendrá variaciones de acuerdo a la temporada en la que se encuentre, estableciendo así un nivel de seguridad aplicable al manejo del inventario con base al presupuesto mensual de producción.

D. GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA S.A. DE C.V.

1. Filosofía de la propuesta.

1.1. Misión.

“Conservar un nivel óptimo de inventario en bodega el cual satisfaga la demanda de pedidos adicionales de los clientes, evitando de tal forma retrasos en la producción, demoras en pedidos, gastos innecesarios y asegurar la fidelidad de los consumidores y el incremento en las utilidades de la entidad”.

1.2. Visión.

“Ser el departamento que lleve el registro y control de inventario de materiales utilizados en los procesos productivos evitando desabastecimiento de insumos y asegurando efectividad en las operaciones productivas y por ende de la organización”.

2. Objetivos.

- Reducir al máximo los gastos adicionales provocados por deficiencias en el manejo de las existencias en bodega.
- Realizar un registro y control diario de los materiales, para conocer la cantidad específica de recursos utilizados para realizar las operaciones que desarrolla cotidianamente la empresa.

- Mantener un nivel óptimo de existencias para asegurar la entrega y cumplimiento de productos demandados por los compradores en el tiempo establecido.

3. Metas.

- Disminuir los costos que involucran el manejo de materiales en un 10% en relación a los actuales.
- Establecer registros diarios que sirvan de parámetro para optimizar el desempeño de los miembros que elaboran en el área de bodega y que a la vez contribuyan con el desarrollo de un 10% sobre las actividades de producción y bodega de la empresa involucrada.
- Mantener un nivel mínimo de inventario de 10% semanalmente en relación a la cantidad de unidades producidas, para periodos que presentan menor volumen de demanda de productos. Y aumentar a un nivel de inventario menor al 30% semanalmente de acuerdo a la temporada de mayor venta.

4. Políticas.

- Aumentar los beneficios de la institución, a través de la disminución de costos al no incurrir en la adquisición de materia prima a un precio adicional al adquirido inicialmente.

- Realizar un registro de las existencias desde el momento en que el proveedor abastece la materia prima a la empresa hasta que es remitida al departamento de producción, ya que si este es postergado puede prestarse a olvidos y como consecuencia a un ineficiente control de insumos.
- Se debe establecer un nivel de inventario de seguridad calculado al valor total de consumo semanal que se ha mencionado con anterioridad en las metas propuestas, y este porcentaje contribuirá a que la entidad cumpla con los pedidos que surjan de manera imprevista.

5. Estrategias.

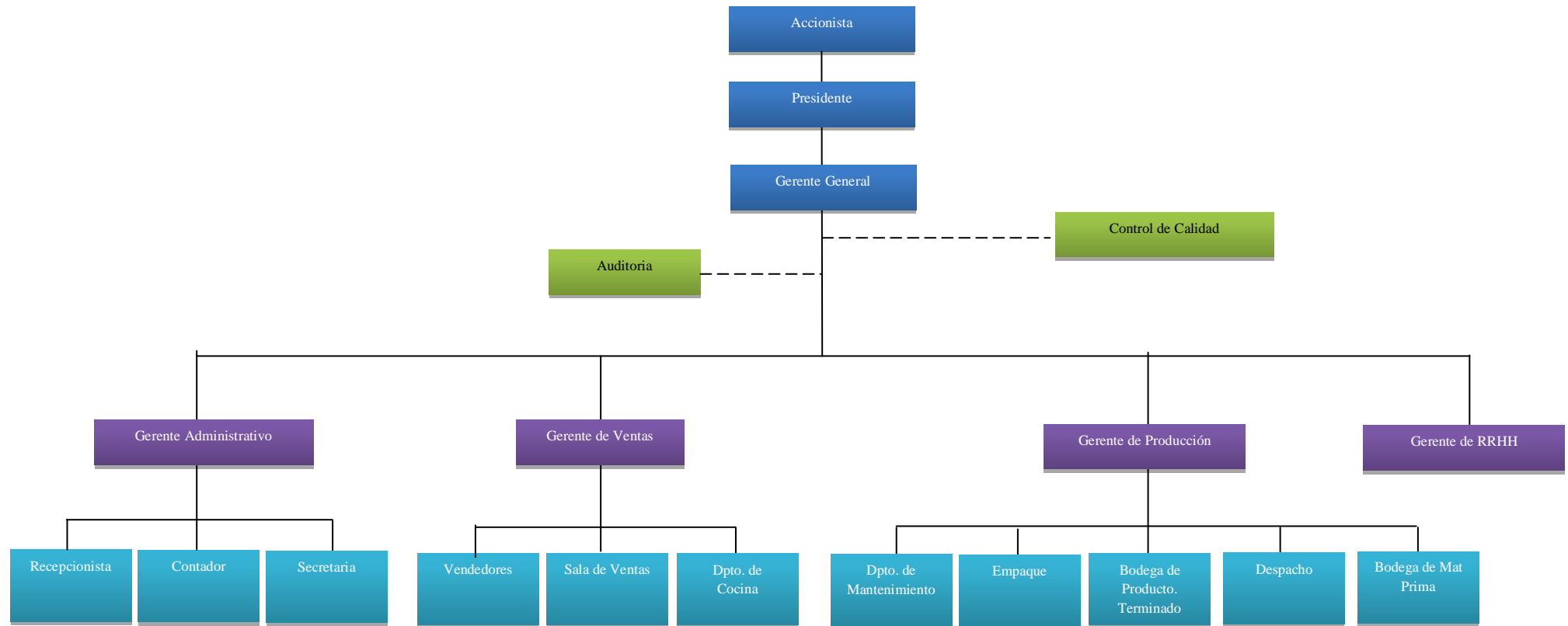
Una administración estratégica de bodega y de inventario le permitirá a la gerencia el tomar decisiones y acciones efectivas, que permitan agregar valor, incrementar la productividad y contribuir a la competitividad y rentabilidad de la empresa panificadora, al promover las fortalezas, minimizar debilidades buscando provocar un impacto administrativo; por lo antes mencionado se proponen las siguientes estrategias a implementar:

- *Personal capacitado y con experiencia:* en el área de bodega se debe capacitar a los empleados ya que se requiere personal experto en el manejo y control de materiales para que estos organicen y registren las diferentes actividades que se realizan en la práctica y que se haga un uso efectivo de esta.

- *Asignación de espacio de insumos en el lugar correcto:* En el área de almacenamiento se tiene que definir la superficie que le corresponderá utilizar a cada materia prima, el cual estará rotulado y se respetara ya que no se debe colocar un insumo en un lugar que no le corresponde, esto contribuirá a que se agilice la entrega correcta de productos al personal de producción y aumente la productividad.

- *Control del nivel de existencias:* Realizar auditorías por anticipado de la cantidad de insumos existentes en bodega para verificar si se puede cumplir con los requerimientos del departamento de producción, labor que se espera facilite la determinación y elaboración de la solicitud del volumen a comprar de recursos.

6. Estructura Organizativa Propuesta
Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.



Fecha: Año 2012.

Estructura Organizativa propuesta por el grupo investigador.

————— Relación jerárquica normal de autoridad.

- - - - - Relación formal de coordinación y de control técnico.

6.1. Cambio en la estructura organizacional.

En la distribución organizativa propuesta para la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V., se considera que el área de cocina debe pertenecer al departamento de ventas, ya que las tareas realizadas dentro de este se encuentran íntimamente relacionadas, debido a que suministra de alimentos para el consumo diario a la sala de comercialización; conjuntamente las labores de mantenimiento deben formar parte de las actividades que realiza producción, debido a que está relacionado con la reparación de la maquinaria utilizada en el proceso de transformación y elaboración de productos fabricados a base de harina.

7. Funciones a realizar para el control y registro de materia prima en el área de bodega.

A continuación se establecerán las funciones que deberán efectuar el encargado de compras de materiales general de la empresa y el de bodega para el registro y control de materia prima en el que se definen los siguientes elementos que la compondrán:

Encargado de compras de materiales general de la empresa.

Las funciones que realiza son:

- Recepción de solicitud de materia prima por parte del área de bodega.
- Revisión de cotizaciones y selección de proveedores.
- Elaboración de la orden de compra de materiales a proveedores en el tiempo oportuno.

- Verificación de la calidad, cantidad, tipo de producto y precio de los insumos.
- Devoluciones de mercadería por falta de cumplimiento de las especificaciones establecidas en la orden de compra.
- Registro y control de insumos que suministran a bodega.

Encargado de bodega:

En caso de requisición de materia prima.

- Revisión de los volúmenes de existencias suficientes para suplir las ordenes de requisición de producción; Si el nivel de insumos es insuficiente se procede a elaborar solicitud de compra.
- Realizar solicitud de adquisición de insumo.
- Recibir el material para ser trasladados a bodega.
- Inspección de pedido solicitado con factura del proveedor y comprobación de la calidad y fecha de caducidad de insumos.
- Inspección de la cantidad de insumos en el lugar de almacenamiento.
- En caso de que los insumos no cumplan con las expectativas de calidad requeridas por bodega, elaborar solicitud de devolución dirigida al encargado de las compras generales de materiales de la empresa.
- Firma y sello de recibido si lo solicitado está en óptimas condiciones.
- Recepción de la orden de requisición.
- Pesado de materiales.

- Registro de material entregado.
- Entrega de orden de insumos realizado por área de producción para iniciar el proceso productivo.
- Cuando se presenten devoluciones de materiales por parte de producción el encargado de bodega, recibirá y verificará el informe presentado y corregirá errores, ya sea por equivocaciones en el pesado de materiales o entrega de otros productos no requeridos.
- Inspección de material con el que se cuenta después de la entrega de materiales al finalizar el día.

En el caso en que se cuenten con las existencia suficientes para el proceso productivo.

- Recepción de las solicitudes de requerimientos de materiales para el área de producción.
- Pesado y entrega de insumos
- Registro de entrega de materiales requeridos.
- Inspección de material con el que se cuenta después de la entrega de materiales a producción, al finalizar el día.
- Cuando se presenten devoluciones de materiales por parte de producción el encargado de bodega, recibirá y verificará el informe presentado y corregirá errores, ya sea por equivocaciones en el pesado de materiales o entrega de otros productos no requeridos.

Ver cuadros 4 y 5 presentados en este documento para mejor visualización de las actividades que realiza el encargado de bodega en los casos presentados con anterioridad.

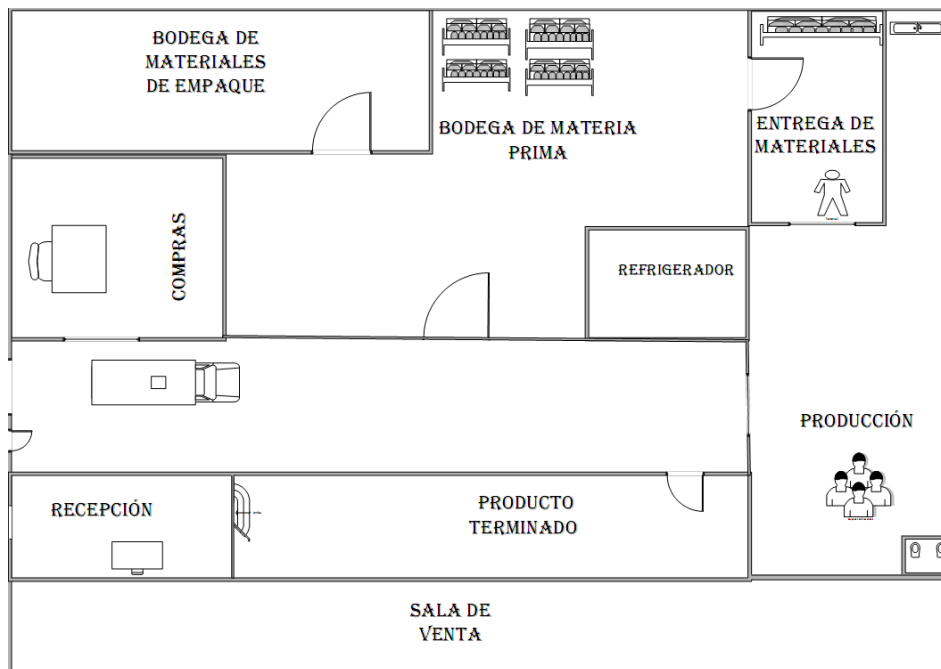
8. Distribución en planta propuesta.

En base en la observación realizada a la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. se determinó que no poseen una distribución adecuada de las existencias en bodega, por ello se realiza la propuesta de adquisición de estantes que permitan la ubicación específica y el fácil acceso a los insumos a utilizar.

Para una mayor apreciación a continuación se ha elaborado un esquema sobre la ubicación adecuada de los estantes que se proponen.



ESQUEMA #2:

"DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA S.A. DE C.V".



CUADRO #4:

"COTIZACIONES SOBRE ESTANTE PROPUESTO".

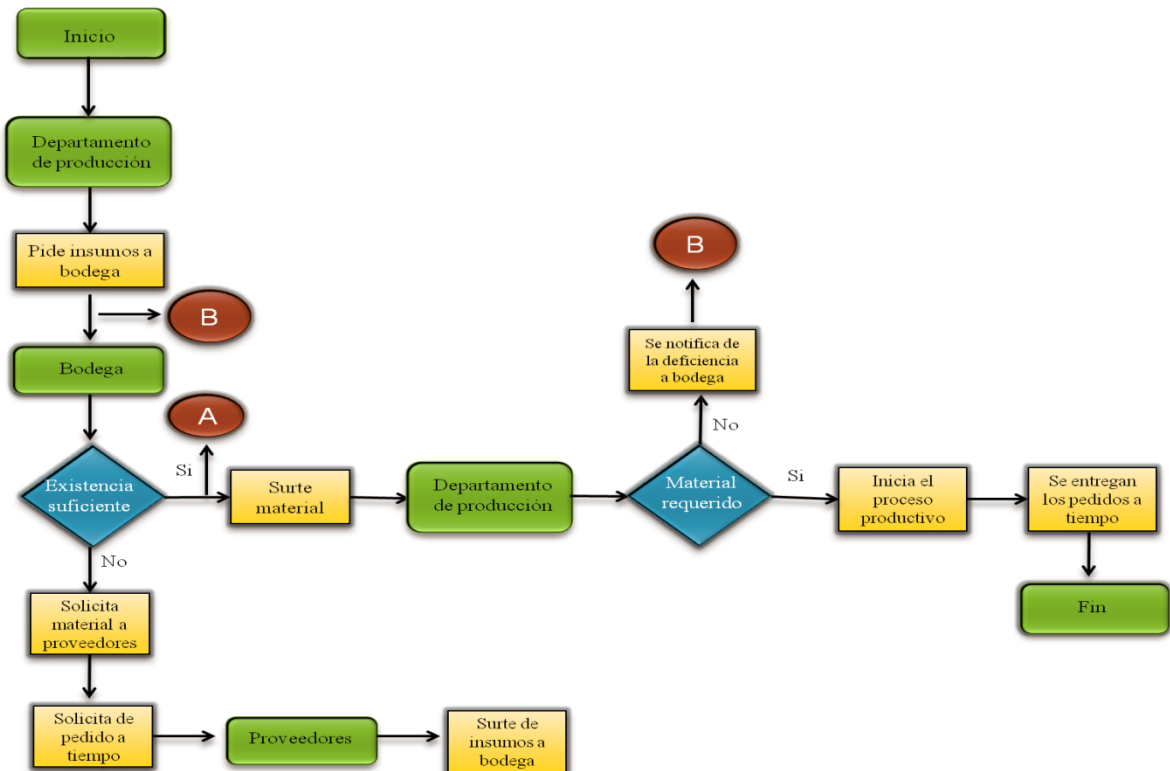
ESTANTE METÁLICO INDUSTRIAL.				
VIDRI	Descripción	Cantidad	Precio	Total
	Medidas: 90X30X1.80 MT Paneles: 5	4	\$61	\$244
MUNDO ANUNCIO.COM 	Medidas: 90X40X2 MT Paneles: 5 Descripción adicional: Repisas con refuerzo doble.	4	\$65	\$260

9. Diagrama de flujo propuesto.

A continuación se presenta el flujo grama para el sector estudiado donde se describen los beneficios que la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. obtendría si se implementa la propuesta elaborada.

Con esto se estará realizando la requisición de materiales por parte de bodega en el tiempo oportuno y existencia de insumos suficientes para mantener el proceso productivo constante, además se mantendrá un nivel de seguridad de insumos con los que se logre cubrir pedidos adicionales, evitando de esta manera el desabastecimiento de materiales, demoras en la entrega de pedidos y disminuciones en las utilidades a causa de los gastos innecesarios provocados por la problemática.

Esquema #3: "FLUJOGRAMA REPRESENTADO DESDE EL MOMENTO EN QUE EL ÁREA DE PRODUCCIÓN SOLICITA MATERIALES A BODEGA".



E. FORMULARIOS PROPUESTOS PARA EL CONTROL INTERNO DEL USO DE MATERIALES.

A continuación se presenta una serie de instrumentos útiles para el registro de insumos, los cuales se espera que se desarrollen en el orden que se presentaran esperando contribuyan con la implementación de la propuesta sobre el control de inventario de existencias para la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

1. Solicitud de Compra.

En este se describe las cantidades requeridas de materiales, así como su respectivo código con el cual se identifica dentro de la institución y una breve descripción del producto solicitado en la que se especificará la cantidad de la compra de dicho recurso, este formulario servirá de comprobante del volumen a adquirir para la institución, es decir que este informe debe elaborarlo el encargado del área de producción para luego ser trasladada a bodega quienes posteriormente realizaran la orden compra.


Pasos a seguir para su elaboración.

- Se establece el departamento quien solicita el pedido de los insumos.
- Posteriormente se escribe el número de solicitud según corresponda al área que solicita, las fechas de remisión y en la que se espera la entrega de las existencias requeridas.

- A continuación se coloca el respectivo carácter que representa el insumo, la descripción del producto y la cantidad necesaria.
- Finalmente se detallan los nombres de las personas encargadas de elaborar la solicitud y el encargado de recibirla.

Formulario N° 1

"SOLICITUD DE COMPRA".

COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA S.A. DE C.V SOLICITUD DE COMPRA		
		
Departamento solicitante: _____ Número de solicitud _____ Fecha de solicitud _____ Fecha requerida de entrega _____		
Código	Cantidad	Descripción
Solicitud por _____ Recibida por _____		

2. Orden de compra.

Sirve para solicitar y especificar los artículos a los proveedores que son necesarios adquirir, de acuerdo a las solicitudes de compra proporcionada por los departamentos que lo requieren.

Dicho documento contendrá la cantidad, el precio unitario y el importe total en concepto de la compra, además se utiliza como respaldo para las empresas solicitantes de los productos, para corroborar posteriormente el contenido del pedido y registro de los mismos tomando en cuenta la fecha de entrega en la que el distribuidor deberá abastecer la mercancía. Este formulario se realizara posteriormente a las cotizaciones realizadas para la selección de la persona encargada de proporcionar los insumos.

Pasos a seguir para su elaboración.

- Se establece el nombre del proveedor que previamente ha elegido la institución, en base a la calidad de sus productos, los precios, la experiencia con los mismos y otros términos que beneficien a la empresa como descuentos por pronto pago, entrega de productos adicionales, por mencionar algunos.
- Posteriormente se escribe la fecha en la que se ha realizado el pedido, entrega y condiciones relacionadas con el periodo de pago.

- A continuación se coloca el respectivo código del insumo necesitado la cantidad que se requiere y una breve descripción del producto. Además se establecerá el precio unitario de cada mercancía y el total final a pagar por los mismos.

- Finalmente se detallan los nombres de la persona encargada de autorizar la orden de compra y de la encargada de recibirla la solicitud.

Formulario N° 2

"ORDEN DE COMPRA".

<p style="text-align: center;">COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA S.A. DE C.V</p> <p style="text-align: center;">ORDEN DE COMPRA</p> 				
Proveedor: _____		Fecha de pedido _____		
Término de entrega: _____		Término de pago _____		
Fecha requerida de pago _____				
Código	Cantidad	Descripción	Precio unitario	Total
			Costo total	\$
Autorizado por _____		Recibida por _____		

3. Informe de recepción.

Se utiliza cuando los proveedores entregan los productos y se verifica si son los que se solicitaron y se encuentran en las condiciones óptimas.


Este permite el registro y control de los materiales que son entregados por parte de los distribuidores a la empresa; de tal forma que garanticen que los insumos y las cantidades adquiridas, son las solicitadas por la persona encargada del departamento de compras.

Pasos a seguir para su elaboración.

- Se establece el nombre del proveedor, el número de la orden de compra, y la fecha en que estos son entregados a la entidad.
- Posteriormente se detalla el código, cantidad y descripción de cada uno de los insumos; así como también se realizan observaciones sobre productos no solicitados o defectos en ellos si los hubiere para realizar devolución sobre la entrega de los materiales a los distribuidores.
- Finalmente se establecen los nombres de las personas encargadas de revisar y aprobar el informe.

Formulario N° 3

"INFORME DE RECEPCIÓN".

<p>COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA S.A. DE C.V</p> <p>INFORME DE RECEPCIÓN</p>			
Proveedor: _____		Número de orden de compra _____	
Fecha recepción _____			
Código	Cantidad	Descripción	Observaciones
Revidada por _____		Aprobada por _____	

4. Informe de devolución de compras a proveedores.

Es útil cuando de acuerdo al informe de recepción, es necesario devolver a los proveedores, aquellos materiales que no eran los solicitados o que no reúnen los requisitos establecidos por la empresa.


La importancia de esta solicitud es que permite realizar un registro de las materias primas que serán devueltas al proveedor, ya sea porque estas no fueron solicitadas por el encargado de compras, o por no cumplir con las exigencias de calidad.

Pasos a seguir para su elaboración.

- Se determina el nombre del proveedor, el número de la orden de compra, y la fecha en que estos son transportados a la entidad.
- Se establece el código, cantidad, descripción los insumos y se realizan observaciones en la cual se explica las razones por las que fueron devueltos a los distribuidores.
- Finalmente se detalla el nombre de quien es la persona encargada de revisar y aprobar el informe.

Formulario N° 4

"INFORME DE DEVOLUCIÓN DE COMPRAS A PROVEEDORES".

COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA S.A. DE C.V INFORME DE DEVOLUCIÓN DE RECEPCIÓN			
			
Proveedor: _____ Número de orden de compra _____ Fecha recepción _____			
Código	Cantidad	Descripción	Observaciones
Revisada por _____ Aprobada por _____			

5. Tarjeta de Inventario

Son instrumentos útiles aplicados por las empresas con el fin de establecer el control de las existencias relacionadas con las entradas y salidas de cada tipo de materiales del área de compras a bodega, y de esta a producción, a este conjunto de tarjetas se le denomina comúnmente Kárdex.


Este formulario permite que se realice un registro efectivo de los materiales que ingresan y se entregan, así como también las cantidades disponibles en almacenamiento y los costos a los cuales fueron adquiridos.

Pasos a seguir para su elaboración.

- Se determina el nombre de la materia prima, la ubicación, el método de valuación de inventario y las cantidades mínimas y máximas de existencias.
- Seguidamente se establecen fechas y detalle sobre las entradas de materiales durante el periodo, incrementando el volumen total de las cantidades en existencias, el costo unitario estará de acuerdo al método de evaluación de inventario que utilice la empresa y finalmente el valor total.
- Se colocan las salidas de insumos durante el periodo, ubicando la disminución de las cantidades, el costo unitario estará de en función al procedimiento de valuación del inventario que se utilice y el importe total y Finalizando con el nombre de quien fue el encargado de elaborarlo y revisarlo.

Formulario N° 5

"TARJETA DE INVENTARIO".

COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA S.A. DE C.V.																																																																																																																																	
TARJETA DE INVENTARIO																																																																																																																																	
																																																																																																																																	
N° _____																																																																																																																																	
Producto:				Método de valuación:																																																																																																																													
Ubicación:				Existencias mínimas			Existencias máximas																																																																																																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 10%;">Fecha</th> <th rowspan="2" style="width: 15%;">Detalle</th> <th colspan="3" style="width: 25%;">Entradas</th> <th colspan="3" style="width: 25%;">Salidas</th> <th colspan="3" style="width: 22%;">Existencia</th> </tr> <tr> <th style="width: 10%;">Unidades</th> <th style="width: 10%;">C/U</th> <th style="width: 5%;">Importe</th> <th style="width: 10%;">Unidades</th> <th style="width: 10%;">C/U</th> <th style="width: 5%;">Importe</th> <th style="width: 10%;">Unidades</th> <th style="width: 10%;">C/U</th> <th style="width: 5%;">Importe</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>											Fecha	Detalle	Entradas			Salidas			Existencia			Unidades	C/U	Importe	Unidades	C/U	Importe	Unidades	C/U	Importe																																																																																																			
Fecha	Detalle	Entradas			Salidas			Existencia																																																																																																																									
		Unidades	C/U	Importe	Unidades	C/U	Importe	Unidades	C/U	Importe																																																																																																																							
Elaborado por _____					Revisado por _____																																																																																																																												

6. Requisición de materiales

Permite solicitar al almacén insumos, mediante previa autorización del encargado de producción, aquellos materiales que se utilizarán en las distintas actividades productivas de la entidad.

Este formulario deberá ser completado por la persona encargada de realizar la solicitud de insumos a bodega, esto permitirá que esta lleve un registro sobre las existencias que más se utilizan en el proceso productivo, facilitando de esta manera la planeación sobre los productos que se les solicitaran a los proveedores.

Pasos a seguir para su elaboración.

Como se mencionó anteriormente este formulario está dirigido exclusivamente para el área de producción, el cual procederá de la siguiente manera:

- Se establece la fecha de solicitud y el número de requisición según corresponda durante el día.
- A continuación se procede a especificar la cantidad de recursos que se requieren, así como una breve descripción del insumo a utilizar y el número de orden.
- Finalmente escriben los nombres de la persona encargada de hacer valer la orden de requisición y de la encargada entregar la solicitud.

Apartado relacionado a la asignación del costo en la orden de requisición de compra: El costo unitario y el monto total en concepto del valor de la requisición será proporcionado por el encargado de bodega.

Formulario N° 6

"REQUISICIÓN DE MATERIALES".

<p style="text-align: center;">COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA S.A. DE C.V.</p> <p style="text-align: center;">REQUISICIÓN DE MATERIALES</p>				
Departamento solicitante _____		Requisición No. _____		
Fecha Solicitud _____		Aprobada por _____		
Enviar a _____				
Cantidad	Descripción	Orden No.	Costo Unitario	Total
			Total	
Autorizada por _____		Entregada por _____		

7. Informe de materiales devueltos al almacén.


Este formulario tiene el efecto inverso de una requisición de materiales. Se debe de establecer el código, cantidad y las especificación de los recursos que se devuelven a bodega cuando los materiales requeridos por el área de producción no cumplen con las especificaciones del producto que se realizara o para no desperdiciar el material que sobra después de concluido el proceso productivo.

Pasos a seguir para su elaboración.

- Se establece la fecha de la devolución y el número de requisición y orden de trabajo según corresponda.
- A continuación se especifica el código de la materia prima a devolver posterior a ello se establecerá la cantidad de insumos a entregar y se escribirán las especificaciones del recurso.
- Y para finalizar el formulario se escriben los nombres de la persona encargada de hacer el informe de materiales devueltos al almacén y el del encargado de recibirla.

Formulario N° 7

"INFORME DE MATERIALES DEVUELTOS AL ALMACÉN".

COMPañIA INDUSTRIAL S.A. DE C.V.		
INFORME DE MATERIALES DEVUELTOS AL ALMACÉN		
		
Departamento _____ Número de Orden de trabajo. _____		
Fecha de la devolución _____ Número de Requisición. _____		
Código	Cantidad	Descripción
Enviado por _____		Recibido por _____

8. Informe de desperdicios


Comprueba el envío al almacén de aquel material residual que tiene un valor de mercado significativo. En la industria de la panificación los sobrantes de los materiales son en ocasiones reutilizados y transformados en otros productos que pueden proporcionar a la empresa ingresos adicionales no contemplados por estos. Como por ejemplo el polvo de pan y budín producto del pan francés duro.

Pasos a seguir para su elaboración.

- Se establece la fecha de envío, número de requisición y orden de trabajo según corresponda.
- Se especifica la cantidad y descripción del material de desperdicio.
- Y para finalizar el llenado de este formulario se escriben los nombres de la persona encargada de hacer el informe y el del encargado de recibirla.

Formulario N° 8

"INFORME DE DESPERDICIOS".

COMPANÍA INDUSTRIAL S.A. DE C.V.		
INFORME DE DESPERDICIOS		
Departamento _____		Número de Orden de trabajo. _____
Fecha de envío _____		Número de Requisición. _____
Cantidad	Descripción	
Enviado por _____		Recibido por _____

9. Informe de materiales desechados o defectuosos.

Se utiliza para devolver al almacén o a la producción, aquellos artículos que presentan ciertas imperfecciones.

Con este formulario se pretende realizar controles sobre la calidad de los productos y al mismo tiempo permite a la empresa obtener beneficios de estos para reducir los costos generados por los mismos, pues estos se venden como productos de segunda calidad.

Pasos a seguir para su elaboración.

- El departamento de producción establecerá la fecha en la que se presentaron los productos señalando el estado de los mismos, proseguirá a establecer el número de requisición y la persona a la cual le será enviado el formulario.
- Se especifica el código, cantidad y descripción de producto reportando así el problema del mismo.
- Y para finalizar el formulario se escriben los nombres de la persona encargada de hacer el formulario y el del encargado de recibirla.

Formulario N° 9

"INFORME DE MATERIALES DESECHADOS O DEFECTUOSOS".












COMPañÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA S.A. DE C.V.		
INFORME DE MATERIALES DESECHADOS O DEFECTUOSOS		
Departamento _____		Número de Orden de trabajo. _____
Fecha de informe _____		Desechado. _____ Defectuoso _____
Enviado a _____		
Código	Cantidad	Descripción
Enviado por _____		Recibido por _____


















F. Cursograma analítico de las actividades en el descargo de materia prima.

En la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. se están desarrollando actividades en las cuales se invierte más horas de las establecidas, lo que ocasiona retrasos en el proceso productivo y por lo tanto el incumplimiento de pedidos a clientes y en consecuencia disminución en el volumen de utilidades; por lo tanto se propone realizar las siguientes actividades al momento de descargo de materiales; así como también se ha realizado el cursograma de las tareas que se desarrollarán para mayor comprensión de las funciones que debe realizar el encargado de la bodega para los casos de requisición de insumos y en el que se cuente con las existencias suficientes para el proceso productivo.











Cuadro # 5: "DIAGRAMA DE LAS DISTINTAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLARÁ EL ENCARGADO DE BODEGA".

CURSOGRAMA ANALÍTICO PARA EL DESCARGO DE MATERIALES A BODEGA									
Resumen									
Objeto	Actividad			Actual	Propuesta			Diferencia	
Materia prima adquirida.	Operación 			3	4			1	
Actividad Descarga de insumos, verificación y envío de material de bodega a producción.	Transporte 			2	2			--	
	Espera 			2	--			2	
	Inspección 			4	2			2	
	Almacenamiento 			1	1			--	
Método Propuesto									
Bodega de materiales	Tiempo (min.)			----	----			----	
Empleados Ficha núm. 4	Costo								
	Mano de obra								
	Material								
Compuesto por:	Total			----	----			----	
Aprobado por:									
fecha:									
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo					Observación
									
1. Verificación de material por recibir.									
2. Inspección de pedido solicitado con factura del proveedor y comprobación de la calidad y fecha de caducidad de insumos.									
3. Transporte de material de estacionamiento a la zona de bodega.									
4. Inspección de la cantidad de insumos.									
5. Almacenaje de material en su lugar de destino.									
6. Firma y sello de recibido.									
7. Pesado de materiales.									
8. Registro de material entregado a producción.									
9. Entrega de orden de insumos realizado por área de producción para iniciar el proceso productivo.									
Total				4	2	--	2	1	

Cuadro # 6: "DIAGRAMA DE LAS DISTINTAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLARÁ EL ENCARGADO DE BODEGA".

CURSOGRAMA ANALÍTICO PARA ESQUEMATIZAR LA ACCION DEL ENCARGADO DE BODEGA CUANDO EXISTE LOS INSUMOS SUFICIENTES PARA INICIAR EL PROCESO PRODUCTIVO.									
Resumen									
Objeto	Actividad			Propuesta					
Materia prima.	Operación			3					
Actividad Entrega de materia prima al área de producción	Transporte			1					
	Espera			--					
	Inspección			2					
Método Propuesto	Almacenamiento			--					
Bodega de materiales	Tiempo (min.)	-----		-----		-----		-----	
Empleados Ficha núm. 4 1	Costo								
	Mano de obra								
	Material								
Compuesto por: Aprobado por: fecha:	Total	-----		-----		-----		-----	
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo					Observación
									
1. Recepción de solicitudes de requerimientos de materiales para el área de producción.									
2. Pesado de materiales.									
3. Entrega de orden de insumos para iniciar el proceso productivo.									
4. Registro de material requeridos.									
5. Inspección de material con el que se cuenta después de la entrega de materiales a producción									
Total				3	1	--	1	--	

Cuadro # 7: "DIAGRAMA DE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLARÁ EL ENCARGADO DE BODEGA CUANDO NO EXISTEN INSUMOS SUFICIENTES".

CURSOGRAMA ANALÍTICO PARA ESQUEMATIZAR LA ACCION DEL ENCARGADO DE BODEGA CUANDO NO EXISTEN LOS INSUMOS SUFICIENTES PARA INICIAR EL PROCESO PRODUCTIVO.									
Resumen									
Objeto	Actividad			Propuesta					
Materia prima.									
Actividad	Operación 			5					
Entrega de materia prima al área de producción	Transporte 			2					
	Espera 			--					
Método Propuesto	Inspección 			2					
	Almacenamiento 			1					
Bodega de materiales	Tiempo (min.)			----	----	----			
Empleados Ficha núm. 1 1	Costo								
	Mano de obra								
	Material								
Compuesto por: Aprobado por: fecha:	Total			----	----	----			
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo					Observación
									
1. Revisión de los volúmenes de existencias.									
2. Realiza solicitud de adquisición de insumo.									
3. Recibir el material para ser trasladado a bodega.									
4. Inspección de pedido solicitado, y comprobación de calidad y fecha de caducidad.									
5. Inspección de la cantidad de insumos en el lugar de almacenamiento									
6. Firma y sello de recibido.									
7. Recepción de orden de requisición									
8. Pesado de materiales.									
9. Registro de material entregado.									
10. Entrega de orden de insumos realizado por el área de producción.									
Total				5	2	--	2	1	

G. Aprobación del Plan de control interno para optimizar la gestión administrativa en el área de inventario de materiales.

El Gerente General de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. estará a cargo de la aprobación y ejecución de la implementación de la propuesta, ya que posteriormente tendrá que supervisar, y evaluar los resultados que se obtengan mediante el desarrollo de esta, por medio de la comparación de los objetivos planeados previamente por este ente con los beneficios obtenidos.

Ejecución del plan de control interno.

Tendrá como referente al gerente general de la empresa debido a que es el que evaluará y aprobará la realización del plan y quien deberá desempeñar las siguientes actividades:

- Tras ser aprobado el documento el Gerente General deberá convocar a reunión con el personal de las áreas involucradas en este estudio.
- Se deberá cumplir con las funciones establecidas en la propuesta para los miembros de bodega y de producción.
- Aplicar los formularios para la administración eficiente de las materias primas utilizadas en el proceso productivo optimizando el control de inventario.

- Desarrollar las políticas y estrategias establecidas en este documento para el logro de las metas y objetivos planteados.

H. Plan de capacitación.

Para el desarrollo y ejecución de la propuesta no se necesitara de una capacitación intensiva ya que esta se podrá realizar en dos días, debido a que los miembros cuentan con los conocimientos sobre el uso básico de la computadora por lo que se impartirán charlas sobre la aplicación de los informes propuestos, para cumplir con las expectativas requeridas. Además se sugiere a la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V. que la formación del personal involucrado se den los dos primeros sábados del mes de enero, para evitar así demoras en el proceso productivo.

1. Objetivos.

General.

- Suministrar información necesaria para la elaboración de los registros a ejecutar con el fin de facilitar el manejo y control eficiente del inventario de materiales.

Específicos.

- Incentivar a los miembros a la aplicación de las herramientas propuestas ya que facilitara la realización de sus labores y contribuirá a optimizar la gestión administrativa.
- Establecer los recursos que aporten a la realización de la capacitación.

2. Detalles de capacitación.

Cuadro# 8:

"INFORME DE CAPACITACIÓN".

Nombre del evento	Objetivo	Dirigido	No. de horas por evento	No. Eventos
Aplicación de formularios. 1. Uso eficiente de formularios.	Instruir a los miembros involucrados sobre el registro de los formularios contribuyendo al desarrollo de un plan de control interno optimizando la gestión administrativa en el área de inventario de materiales.	Exclusivamente el Gerente General, jefe de compras, encargado de bodega y dirigente de producción.	2 horas	1
2. Consultas sobre el registro de informes.	Solventar dudas sobre la utilización de los instrumentos.	Exclusivamente el Gerente General, jefe de compras, encargado de bodega y dirigente de producción.	2 horas	1

3. Recursos.

- **Materiales.** El mobiliario y equipo que se utilizara en el desarrollo de la capacitación de los miembros involucrados son con los que actualmente cuenta la organización tales como: cañón, laptop, papelería, mesa, sillas, sala de juntas y de refrigerio para los participantes.
- **Financieros.** Se requerirá de un desembolso de efectivo mínimo para las personas que instruyeran a los miembros de la empresa y los recursos a utilizar estas erogaciones serán absorbidos por la organización.

4. Presupuesto de capacitación.

Cuadro #9:

"ESTIMACIÓN MONETARIA".

Nombre Del Evento.	No. Aproximado de Personas.	Duración de cada evento en Horas.	No. de Eventos.	Monto Aproximado de Inversión por Hora.	Monto Aproximado de Inversión por Evento.
Aplicación de formularios.	4	2 Horas	2	\$30	\$120
Gastos en refrigerios.	-----	-----	-----	-----	\$12
Papelería.	-----	-----	-----	-----	\$1
Entrega de documentos impresos.	-----	-----	-----	-----	\$2.50
Caja de bolígrafos.	-----	-----	-----	-----	\$2
Total	-----	-----	-----	-----	\$137.50

I. Plan de implementación de la propuesta.

Con el siguiente plan se pretende facilitar la implementación del Control Interno para optimizar la gestión administrativa en el área de inventarios de materiales utilizados en el proceso productivo para la Compañía Industrial Alimenticia .S.A. de C.V; ayudara a la puesta en marcha de lo antes mencionado y a establecer las actividades a realizar para llevarlas a la práctica de acuerdo al periodo establecido (ver cuadro N°9); Asimismo, se detallan objetivos y los recursos para la implementación.

1. Objetivos.

General.

Establecer un plan de implementación que permita el desarrollo del plan de control interno propuesto con la finalidad de optimizar la gestión administrativa en el área de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo para la entidad en estudio.

Específicos.

- Determinar los recursos humanos y materiales necesarios para la puesta en marcha del Plan de Control Interno en el área de inventario de materiales.
- Realizar un cronograma de las actividades a seguir para la implementación de la propuesta.
- Mostrar los registros a utilizar para el control de los insumos y cronograma de actividades a la Gerencia para que sean aprobados y ejecutados.

2. Recursos.

Para la implementación es necesario hacer uso de los recursos precisos para la ejecución del plan en mención, los cuales se detallan a continuación:

- **Tecnológicos.** La importancia de estos recursos se debe a que son herramientas necesarias y adecuadas para la implementación del control interno de materiales, ya que permiten la facilidad en el desarrollo de las actividades relacionadas con el registro de los insumos.
- **Materiales.** Dentro de estos recursos se consideran únicamente necesarios la adquisición de estantes, ya que la empresa actualmente cuenta con papelería, mobiliario y equipo, así también dispone con el espacio físico para realizar dicha presentación.
- **Humanos.** Con el propósito que en la entidad se respete el principio de excepción, se pretende que sean los encargados de bodega y producción quienes le den solución a los problemas relacionados con el manejo y registros de inventarios en el área de bodega para posteriormente ser transformados en el proceso productivo.
- **Financieros.** Se considera que la entidad cuenta con el recurso monetario necesario para la capacitación y el uso de recursos materiales; además los desembolsos no sobrepasarán la capacidad financiera de la organización.

3. Costos estimados para la implementación y ejecución
Cuadro #10:

"DETALLE DE COSTOS DEL PLAN DE CONTROL INTERNO DE
MATERIALES UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO".

COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA S.A. DE C.V.

ACTIVIDADES	Costo unitario	Costo total
Capacitación del personal		\$137.50
Implementación y ejecución Plan de Control Interno ▪ Estantes	\$244	\$244
Total		\$381.50
Imprevistos (10%)		\$38.15
Total general estimado		\$419.65

4. Etapas del Plan de implementación.

- **Entrega de documentos a la Gerencia de la empresa.**

El plan de control interno para optimizar la gestión administrativa en el área de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo propuesto se entregará a los dirigentes de la entidad a través de un informe escrito y digital, para su respectivo análisis y revisión.

- **Revisión y estudio del documento.**

Tanto el Gerente General, jefe de compras, encargado de bodega y director de producción serán los delegados para realizar las observaciones de la propuesta, así también se podrá realizar consultas sobre el desarrollo del misma.

- **Aprobación y autorización.**

Una vez revisada las observaciones y solucionadas las consultas si surgieren se proseguirá a la autorización para la implementación del plan de control interno para optimizar la gestión administrativa en el área de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo.

- **Coordinación de personal encargado de la implementación del Plan de Control Interno.**

El Gerente General de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V., deberá realizar reuniones con los miembros de bodega y de producción, para asegurar el cumplimiento de la propuesta, darle seguimiento y evaluar los resultados obtenidos con ello.

▪ **Ejecución del Plan de Control Interno.**

Finalmente después de haber realizado las etapas anteriores se pondrá en marcha y se dará seguimiento continuo a la propuesta planteada, para el óptimo funcionamiento de este se sugiere seguir con forme a lo planificado los formularios establecidos para cada actividad a desarrollar en las diferentes áreas mencionadas.

▪ **Evaluación y seguimiento del Plan de control interno.**

El gerente general deberá realizar comparaciones de los resultados obtenidos con los esperados a través de reuniones semanales con los encargados de los distintos departamentos ya que están directamente relacionados con el manejo y registró de los inventarios y será en esta interacción que se conocerá si la propuesta ha contribuido a mejorar la eficiencia de la gestión administrativa en el área de inventario de materiales, así como también si se está realizando el uso adecuado de los insumos proporcionados por el equipo investigador.

5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CONTROL INTERNO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE INVENTARIO DE MATERIALES UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO.

N°	Actividades	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
		2012		2013									
1	Entrega de Documento.												
2	Revisión y estudio del documento.												
3	Aprobación y autorización.												
4	Coordinación de personal encargado de la implementación del Plan de Control Interno.												
5	Ejecución del Plan de Control Interno.												
6	Evaluación y seguimiento del Plan de Control Interno.												

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Charles t. Horngren, Gary l. Sundem, John a. Elliott; introducción a la contabilidad financiera.
- H. Mercado Salvador, Administración Aplicada, teoría y práctica, primera parte, 2da edición, Editorial Limusa S.A de C.V
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio Pilar, (2006-2010), "Metodología de la investigación", México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V. 4ª y 5ª Edición.
- Hicks, Herbert. G, Gullett, Ray C. Administración, 2da Edición, Editorial Compañía Continental S.A de C.
- Ivancevich M. John y otros, Gestión, Calidad y Competitividad.
- James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Administración, Editorial Pearson Educación 6ª Edición.
- José Ignacio Gonzales Gomez. Control y gestión del área comercial y de producción de la PYME
- Levi, Saul, Normas y Procedimientos de Auditoría. IMCP AC, 2ª Edición 1977.

- Rosenberg, Jerry M., Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano.
- Samuel Alberto Mantilla B, Control Interno-Informe COSO (2003), 3ª Edición, Bogotá.
- Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración I y II. 3ª Edición año 2006.
- Shermerhorn (1995), Administración, Editorial Limusa S.A de C.V, 1ª Edición México.

Trabajos de Graduación

- Álvarez Vásquez, Guadalupe Lissette y Arévalo Flores, Rosibel, Manual de procedimientos de control interno para el área de inventario en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería y pastelería; Universidad de El Salvador; año 2007.
- Rodríguez López, Wilmer Iván; Humberto Reyes Douglas; Diseño de un sistema de gestión administrativa para la Biblioteca Nacional Francisco Gavidia de la Ciudad de San Salvador; Universidad de el Salvador; año 2004.

Páginas Web

- www.books.google.com.sv.
- [www.Buenas tareas.com](http://www.Buenas_tareas.com).
- www.consumoteca.com.
- www.Definicionabc.com.
- www.eumed.com.
- www.monografías.com.
- www.personal.us.es
- www.wordreference.com.

Revistas

- Control Interno. San Salvador: Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos

Enciclopedia

- Microsoft Encarta 2009. 1993-2008, Microsoft Corporation.

Separatas y otros.

- Información proporcionada por la Gerente General de la Compañía Industrial Alimenticia S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO 1.



**Universidad de El Salvador.
Facultad de Ciencias Económicas.
Escuela de Administración de Empresas.**



(Gerente)

La información que proporcione será utilizada para fines estrictamente académicos.

Objetivo: La presente Guía de Preguntas tiene como objeto recopilar información sobre el control interno de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo y la gestión administrativa de las medianas empresas dedicadas a la panificación ubicadas en el municipio de San Salvador que pueda utilizarse como base para el desarrollo de la investigación.

1. ¿Cuáles son las actividades que realiza?

2. ¿Existe planificación formal de las actividades que realiza la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

3. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo la planificación?

4. ¿Se están cumpliendo los objetivos planteados en la organización?

Sí _____ No _____

¿A qué se debe?

5. ¿Se respeta la línea jerárquica?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

6. ¿Supervisa el trabajo que realizan el subalterno?

Sí _____ No _____

7. Si su respuesta es positiva ¿De qué manera lo supervisa?

8. ¿Cuenta con la liquidez necesaria para realizar las operaciones diarias dentro de la organización?

Sí _____ No _____

9. Si su respuesta es negativa, De qué manera se provee de recursos monetarios para realizar las operaciones.

10. ¿Dispone de recurso monetario para la compra de materiales utilizados en el proceso productivo de panificación?

Sí _____ No _____

11. Si su respuesta es negativa, ¿qué tipo de financiamiento utiliza para abastecerse de materia prima?

Prestamos _____

Crédito con proveedores _____

Otros, especifique _____

12. ¿Quién es el encargado de aprobar una requisición de pedido?

13. ¿Quién es el encargado de aprobar el desembolso monetario para el pago a proveedores?

14. ¿Cuánto tiempo se tarda el encargado en aprobar una requisición de pedido?

15. ¿Cómo establecen la cantidad monetaria para la adquisición de insumos?

16. ¿Quién es el encargado de realizar la negociación con proveedores?-

17. ¿Se asegura que los insumos que adquiere la entidad de sus proveedores son de calidad?

Sí _____ No _____

18. ¿Ha surgido algún inconveniente con la calidad de la materia prima?

Sí _____ No _____

19. Si respuesta es positiva, ¿De qué tipo?

20. ¿Qué criterio utilizar para realizar la compra de materiales?

21. ¿Existe control sobre inventario de materia prima?

22. ¿Considera importante llevar un control interno en el área de inventario?

ANEXO 2.

Entrevista.

La siguiente entrevista está dirigida a la gerencia de las medianas empresas panificadoras ubicadas en el Municipio de San Salvador.

1. ¿Cuáles son las actividades que realiza?

Comentario: La mayoría de las medianas empresas panificadoras opinan que las actividades que realizan es supervisar el trabajo realizado por las distintas áreas en las que se desglosan.

2. ¿Existe planificación formal de las actividades que realiza la empresa?

Comentario: Todos los entrevistados expresan que existe dentro de ellas una planificación formal consideran de mayor importancia a el área de ventas y producción, sin embargo esta no se lleva a cabo en la práctica, por distintas situaciones incontrolables dentro de las mismas.

3. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo la planificación?

Comentario: De acuerdo a lo mencionado durante la entrevista, se conoce que en la mayoría de las medianas empresas dedicadas a la panificación el delegado para llevar a cabo la planificación es el gerente general y los directores de cada área.

4. ¿Se están cumpliendo los objetivos planteados en la organización?

Comentario: Todas las medianas empresas en estudio opinan que si se están cumpliendo con la mayoría de los objetivos establecidos, mientras que otros no se cumplen por problemas financieros que estas presentan.

5. ¿Se respeta la línea jerárquica?

Comentario: La mayoría de las empresas en estudio afirman que no se está respetando los niveles jerárquicos ya que muchos de sus subalternos prefieren dirigirse directamente a los mandos superiores y no a su jefe inmediato.

6. ¿Supervisa el trabajo que realiza el subalterno?

Comentario: La mayor parte de las entidades entrevistadas opinan que si existe supervisión por el trabajo realizado en los distintos departamentos, principalmente las áreas de venta y producción.

7. Si su respuesta es positiva ¿De qué manera lo supervisa?

Comentario: Por medio de reuniones con los encargados de cada una de las áreas mencionadas, basándose en los resultados obtenidos.

8. ¿Cuenta con la liquidez necesaria para realizar las operaciones diarias dentro de la organización?

Comentario: Según lo expresado por las medianas empresas panificadoras si cuentan con la liquidez necesaria debido a que los clientes realizan los pagos de sus créditos dentro del tiempo establecido.

9. Si su respuesta es negativa, De qué manera se provee de recursos monetarios para realizar las operaciones.

Comentario: Las empresas panificadoras que respondieron de forma negativa a la pregunta anterior mencionaron que se proveen de recursos financieros a largando el plazo de pago a los proveedores.

10. ¿Dispone del recurso monetario para la compra de materiales utilizados en el proceso productivo de panificación?

Comentario: La mayoría de entrevistados opina que cuenta con el recurso económico para la adquisición de materia prima.

11. Si su respuesta es negativa, ¿qué tipo de financiamiento utiliza para abastecerse de materia prima?

Comentario: La minoría de las entidades panificadoras mencionan que utilizan para la ejecución de las actividades productivas es mediante crédito con proveedores.

12. ¿Quién es el encargado de aprobar una requisición de pedido?

Comentario: Todas las empresas en estudio afirman que el responsable de aprobar la requisición es el gerente general de cada institución.

13. ¿Quién es el encargado de aprobar el desembolso monetario para el pago a proveedores?

Comentario: Todas las empresas panificadoras entrevistadas expresaron que el responsable de aprobar los desembolsos monetarios es el gerente general de cada institución.

14. ¿Cuánto tiempo se tarda el encargado en aprobar una requisición de pedido?

Comentario: La mayoría de las medianas empresas en estudio opinan que la aprobación de las requisiciones la realizan semanalmente.

15. ¿Cómo establecen la cantidad monetaria para la adquisición de insumos?

Comentario: Todas las entidades investigadas establecen que las cantidades monetarias destinadas para la adquisición son generalmente la misma ya que la cantidad de insumos a pedir son los mismos semanalmente.

16. ¿Quién es el encargado de realizar la negociación con proveedores?

Comentario: La mayoría de las medianas empresas en estudio opinan que el delegado de llevar a cabo las negociaciones para la compra de insumos es el encargado de bodega de materia prima.

17. ¿Se asegura que los insumos que adquiere la entidad de sus proveedores son de calidad?

Comentario: Todas las entidades entrevistadas afirman que verifican la calidad de los materiales que adquieren con los proveedores.

18. ¿Ha surgido algún inconveniente con la calidad de la materia prima?

Comentario: La mayoría de las empresas en estudio aseguran que si se han presentado problemas de calidad con los insumos adquiridos a los proveedores, sin embargo las entidades

presenta devoluciones a proveedores cuando estos salen defectuosos.

19. Si respuesta es positiva, ¿De qué tipo?

Comentario: Las empresas que respondieron de forma positiva expresan que algunos de los inconvenientes que presentan son: los persegantes no tienen suficiente químico para que el pan dure el tiempo establecidos, en algunas ocasiones la calidad de la harina no es la óptima.

20. ¿Qué criterio utilizar para realizar la compra de materiales?

Comentario: La mayoría de las instituciones entrevistadas afirman que para la adquisición de materia prima se realiza de acuerdo al precio según los resultados de las cotizaciones y los años de experiencia con los proveedores.

21. ¿Existe control sobre inventario de materia prima?

Comentario: Todas las entidades dedicadas a la panificación expresan efectuar un control sobre este realizándolo semanalmente por la persona encargada de bodega de cada institución.

22. ¿Considera importante llevar un control interno en el área de inventario?

Comentario: Todas las medianas empresas dedicadas a la panificación afirman que es necesario llevar un control ya que por medio de este se detecta si existe desperdicio o extravió de insumos. Sin embargo no conocen de métodos e instrumentos que faciliten aun más el registro de los recursos.

ANEXO 3.



**Universidad de El Salvador.
Facultad de Ciencias Económicas.
Escuela de Administración de Empresas.**



(Jefe de Bodega)

La información que proporcione será utilizada para fines estrictamente académicos.

Objetivo: La presente Guía de Preguntas tiene como objeto recopilar información sobre el control interno de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo y la gestión administrativa de las medianas empresas dedicadas a la panificación ubicadas en el municipio de San Salvador que pueda utilizarse como base para el desarrollo de la investigación.

1. ¿Actualmente la empresa cuenta con registro de materiales que utiliza en el proceso productivo?

Sí _____

No _____

(Si su respuesta fue negativa, pase a la pregunta 11).

2. ¿Qué método de valuación de inventario utilizan?

a. Método de primeras entradas primeras salidas
PEPS _____

b. Método de últimas entradas primeras salidas
UEPS _____

c. Método de Promedio Ponderado _____

d. Método de Identificación Específica _____

3. ¿De qué tipo de instrumentos se auxilia para el registro de los materiales?

a. Tarjeta Cardex_____

b. Sistemas computarizados_____

c. Otros. Especifique_____

4. ¿Considera que el tipo de registro utilizado es el adecuado?

Sí_____

No_____

¿Porqué?

5. ¿La empresa presenta algún inconveniente con el tipo de registro utilizado en el proceso de panificación?

Sí_____

No_____

(Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 8) .

6. ¿Qué tipo de inconveniente?

Explique

7. ¿Con qué frecuencia se presentan estos inconvenientes?

A diario. _____

Semanalmente. _____

Mensualmente. _____

Trimestralmente. _____

Semestralmente. _____

Anualmente. _____

8. ¿Lleva un control sobre el registro de inventarios?

Sí _____

No _____

(Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 13).

9. De qué tipo:

Inventario periódico _____

Inventario permanente _____

Inventario permanente con control periódico _____

10. ¿Quién es el encargado de llevar el control sobre el registro de materiales?

a. Jefe de Bodega _____

b. Encargado de Bodega _____

c. Jefe de producción _____

d. Otros _____

11. Está de acuerdo en llevar un registro y control de materiales utilizados en el proceso productivo.

Sí _____

No _____

(Si su respuesta fue negativa, pase a la pregunta 13).

12. ¿Qué instrumentos de valuación y control de inventario utilizaría?

13. ¿Qué criterios utiliza para realizar la compra de materia prima?

a. Demanda del producto _____

b. Nivel de existencia _____

c. Precio de los proveedores _____

d. Otros _____

14. ¿Con qué frecuencia realizan los pedidos de materiales para el abastecimiento de los insumos?

A diario _____

Semanalmente _____

Quincenalmente _____

Mensualmente _____

15. ¿Cuáles son las condiciones de compra de materia prima?

a. Crédito _____

b. Contado. _____

c. Ambas _____

16. Mencione las actividades que realiza en relación a la proporción de los insumos para contribuir al proceso productivo hasta que estos son transformados en un producto final.

17. ¿Qué beneficios obtiene la empresa relacionado a costos de insumos cuando compra al por mayor a los proveedores?

Descuento por pronto pago_____

Regalías de producto_____

Artículos promocionales_____

18. ¿Cómo realizan la venta de los productos?

a. Crédito_____

b. Contado. _____

c. Ambas_____

19. ¿Qué política aplican para los niveles de existencia de inventarios?

a. Demanda y Temporada_____

b. Existencia_____

c. Niveles mínimos de existencia_____

d. Otros_____

20. Considera que las políticas aplicadas en el control de inventario son utilizadas adecuadamente.

Sí _____

No _____

Porque: _____

21. ¿Se han presentado problemas de desabastecimiento de materiales en bodega?

Sí _____

No _____

(Si su respuesta fue negativa, pase a la pregunta 25) .

¿Cuáles?

22. Según su criterio ¿Cuáles son los efectos que ocasiona la inexistencia de materiales en el proceso productivo?

Mencione

23. ¿Qué actividades realizan para solucionar el problema de la deficiencia de existencia de materiales?

Explique

24. ¿Qué medidas toma usted en el caso de ausencia de materiales utilizados en el proceso productivo?

25. ¿Qué medidas sigue la empresa para mantener siempre en bodega existencia de materiales?

ANEXO 4.

Entrevista.

La siguiente entrevista está dirigida al personal que labora en el área de bodega de las medianas empresas panificadoras ubicadas en el Municipio de San Salvador.

1. ¿Actualmente la empresa cuenta con registro de materiales que utiliza en el proceso productivo?

Comentario: Todas las medianas empresas ubicadas en el Municipio de San Salvador cuentan con un registro de los materiales que se utilizan en el proceso productivo.

2. ¿Qué método de valuación de inventario utilizan?

Comentario: La mayoría de las medianas empresas dedicadas a la panificación y comercialización de productos elaborados a base de harinas utilizan el método de costo promedio.

3. ¿De qué tipo de instrumentos se auxilia para el registro de los materiales?

Comentario: La mayoría de las medianas empresas dedicadas a la panificación y comercialización de productos elaborados a base de harinas se auxilian de la tarjeta cardex para el registro de las transacciones relacionadas con la materia prima.

4. ¿Considera que el tipo de registro utilizado es el adecuado?

Comentario: La mayoría de las medianas empresas dedicadas a la panificación y comercialización de productos elaborados a base de harinas consideran que el tipo de registro no es el

adecuado ya que al ser manual se hace difícil llevar un control exacto y al día; el cual se puede mejorar con sistemas computarizados.

5. ¿La empresa presenta algún inconveniente con el tipo de registro utilizado en el proceso de panificación?

Comentario: Algunas de las medianas empresas dedicadas a la panificación y comercialización de productos elaborados a base de harinas consideran que si existen inconvenientes con el tipo de registro utilizado.

6. ¿Qué tipo de inconveniente?

Comentario: Las empresas que presentan inconveniente afirman que el más relevante es el retraso en los registros de materia prima.

7. ¿Con qué frecuencia se presentan estos inconvenientes?

Comentario: Las empresas que presentan inconveniente afirman estos se presentan mensualmente.

8. ¿Lleva un control sobre el registro de inventarios?

Comentario: Todas las empresas afirman que si llevan control sobre el registro de los inventarios de insumos.

9. De qué tipo:

Comentario: Las empresas que afirman que si llevan control sobre el registro de los inventarios de insumos indican que este es de tipo permanente, el cual no es ejercido dentro de las instituciones adecuadamente.

10. ¿Quién es el encargado de llevar el control sobre el registro de materiales?

Comentario: El encargado según la mayoría de las empresas es el Jefe de Bodega.

11. Estaría de acuerdo en llevar un registro y control de materiales utilizados en el proceso productivo.

Comentario: La mayoría de las entidades establecen que están de acuerdo en llevar un registro y control de insumos utilizados en el proceso productivo.

12. ¿Qué método de valuación y control de inventario utilizaría?

Comentario: La mayoría de las empresas establecen que utilizarían un sistema computarizado basado en el costo promedio, con registro permanente.

13. ¿Qué criterios utiliza para realizar la compra de materia prima?

Comentario: La mayoría de las entidades establece que el criterio que utilizan es el de demanda del producto.

14. ¿Con qué frecuencia realizan los pedidos de materiales para el abastecimiento de los insumos?

Comentario: La mayoría de las entidades afirman que realizan pedidos semanalmente debido al tipo de producto que elaboran.

15. ¿Cuáles son las condiciones de compra de materia prima?

Comentario: Todas las entidades afirman que las condiciones de compra de materiales son tanto al crédito como al contado.

16. Mencione las actividades que realiza desde la adquisición de insumos hasta que estos son transformados en un producto final.

Comentario: todas las entidades en estudio expresan que los pasos a seguir para la transformación de los materiales son:
- Realización de pedido a proveedores. -Espera de material. - Descargo de recursos. - Verificación de cantidad y calidad del material adquirido. - Colocación de materia prima en bodega. -Pedido de insumos por parte de producción. - Pesado de material. - Traslado de fórmulas al área de trabajo. - Transformación en producto final.

17. ¿Qué beneficios obtiene la empresa relacionado a costos de insumos cuando compra al por mayor a los proveedores?

Comentario: Todas las entidades afirman que obtienen el beneficio de descuento por adquisición y por pronto pago a sus proveedores.

18. ¿Cómo realizan la venta de los productos?

Comentario: Todas las entidades afirman que la venta de sus productos lo hace tanto por ventas al crédito como ventas al contado.

19. ¿Qué política aplican para los niveles de existencia de inventarios?

Comentario: La mayoría de las entidades afirman que la política que aplican para los niveles de inventario es la de Demanda y Temporada, basándose en la experiencia.

20. Considera que las políticas aplicadas en el control de inventario son utilizadas adecuadamente.

Comentario: Todas las entidades afirman que las políticas aplicadas en el control de inventario no son utilizadas adecuadamente, ya que el nivel de existencias es la cantidad que se compra.

21. ¿Se han presentado problemas de desabastecimiento de materiales en bodega?

Comentario: La mayoría de las entidades afirma que si existen problemas de desabastecimiento de materiales en bodega los cuales se dan por descoordinación con el área de producción, escasez del producto o el proveedor se atrasa con la entrega del insumo solicitado a este.

22. Según su criterio ¿Cuáles son los efectos que ocasiona la inexistencia de materiales en el proceso productivo?

Comentario: La mayoría de las entidades afirman que la inexistencia de materiales ocasiona que existan retrasos en la producción, cambios en la fechas de entrega de los pedidos además ocasiona que se den horas ociosas.

23. ¿Qué actividades realizan para solucionar el problema de la deficiencia de existencia de materiales?

Comentario: La mayoría de las entidades establecen que las actividades que realizan para enfrentar la falta de materiales para el proceso productivo, es hablar con los proveedores para que estos le faciliten los materiales, buscar nuevos proveedores si los actuales no pueden satisfacer su necesidad por algún motivo.

24. ¿Qué medidas toma usted en el caso de ausencia de materiales utilizados en el proceso productivo?

Comentario: La mayoría de las entidades denotan que en los casos de inexistencias algunas de las medidas que toman es buscar el material o estableciendo comunicación con los proveedores para que estos le faciliten el insumo que se necesita.

25. ¿Qué medidas sigue la empresa para mantener siempre en bodega existencia de materiales?

Comentario: Las empresas panificadoras denotan que algunas de las medidas que siguen para mantener un nivel ideal de las existencias en bodega son:

- Según la cantidad a producir, cotizar los insumos y luego realizar el pedido a los proveedores.
- Llevar un control de las existencias.

ANEXO 5.



Universidad de El Salvador.
Facultad de Ciencias Económicas.
Escuela de Administración de Empresas.



La información que proporcione será utilizada para fines estrictamente académicos.

Objetivo: El presente cuestionario está dirigido a las personas que laboran en el área de bodega y tiene como objeto recopilar información sobre el control interno de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo y la gestión administrativa de las medianas empresas dedicadas a la panificación, ubicadas en el municipio de San Salvador que pueda utilizarse como base para el desarrollo de la investigación.

Indicaciones: Seleccione la opción, que a su criterio considere más adecuada para darle solución a la interrogante.

I. Generalidades.

▪ Cargo que desempeña: _____

▪ Género: Femenino

Masculino

▪ Tiempo de laborar en el puesto: _____

▪ Actividades que realiza:

Registro de materia prima adquirida

Realización de pedidos de insumos

Negociación con proveedores

Verificación del material en existencias

Orden de compra de materiales

Recibir materia prima de proveedores

II. Información sobre inventario de materiales utilizados en el proceso productivo.

1. ¿Con qué frecuencia realiza requisición de compra de insumos para el abastecimiento de inventarios en bodega?

Objetivo: Establecer la frecuencia con que la empresa abastece la bodega con insumos para determinar la fluidez de este.

Diariamente	<input type="checkbox"/>	Semanalmente	<input type="checkbox"/>
Quincenalmente	<input type="checkbox"/>	Mensualmente	<input type="checkbox"/>
Otros:	<input type="checkbox"/>	especifique:	_____

2. ¿Qué tipo de materia prima es la más utilizada en el proceso de fabricación de la empresa?

Objetivo: Identificar el tipo de materia prima que más se emplea y a la vez se necesita tener en existencias

Harina	<input type="checkbox"/>	Levadura	<input type="checkbox"/>
Manteca	<input type="checkbox"/>	azúcar	<input type="checkbox"/>
Huevos	<input type="checkbox"/>	Royal	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique:	_____

3. En relación a la pregunta anterior; ¿El volumen de pedido es el mismo cada vez que se abastece la bodega del material especificado?

Objetivo: Conocer si las cantidades de pedidos que realizan es un factor determinante de la problemática, para darle solución a esta

Sí No

4. ¿En base a qué realiza la requisición de compra de materiales para la elaboración de los productos que comercializa?

Objetivo: Identificar como se establecen las cantidades de pedidos de materiales en la bodega.

Demanda	<input type="checkbox"/>	Caducidad del insumo	<input type="checkbox"/>
Temporalidad	<input type="checkbox"/>	Nivel mínimo de inventario	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique _____	

5. ¿Cuánto tiempo se tardan los proveedores en abastecer de insumos a la empresa?

Objetivo: Conocer el tiempo de entrega de materiales a la empresa, para establecer la capacidad de respuesta que tiene la entidad para cumplir con los pedidos.

Horas	<input type="checkbox"/>	Tres días	<input type="checkbox"/>
Un día	<input type="checkbox"/>		
Dos días	<input type="checkbox"/>		

6. ¿Se han presentado problemas de desabastecimiento de insumos para el proceso productivo?

Objetivo: Determinar si se está presentando la problemática de deficiencia en la existencia de materiales debido a la inadecuada planificación de requisición de materiales

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

(Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 14)

7. Señale la causa más común por la que se ha presentado el desabastecimiento de materiales dentro de la empresa.

Objetivo: Conocer las causas por las que se da la inexistencia de materiales.

Retraso en la entrega por parte de proveedores

Descoordinación entre el departamento de producción

y el área de bodega

Insolvencia financiera por parte de la entidad

Otros

Especifique: _____

8. Cuando se presenta la problemática de desabastecimiento de materiales, ¿De qué forma adquiere los insumos la empresa?

Objetivo: Identificar la manera en que la organización se abastece de materia prima.

Abastecimiento por Llamada a proveedores
medios propios

9. Si la respuesta es abastecimiento propio; ¿Se ven incrementados sus costos de producción?

Objetivo: Determinar si se incurre en costos adicionales, al abastecer de materia prima la bodega debido a la inexistencia de los mismos.

Sí No

(Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 14)

10. ¿En qué porcentaje se le incrementan los costos?

Objetivo: Establecer rango de porcentaje en el que se ve incrementado los costos debido al abastecimiento de insumos por medios propios.

De 1% a 20%	<input type="checkbox"/>	De 21% a 40%	<input type="checkbox"/>
De 41 a 60%	<input type="checkbox"/>	De 61% a 80%	<input type="checkbox"/>
De 81% a 100%	<input type="checkbox"/>		

11. ¿Tiene impacto el incremento de los costos en el precio del producto?

Objetivo: Conocer si el incremento de los costos en los insumos influye en el precio de los productos.

Sí No

(Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 13)

12. ¿En qué porcentaje se le incrementan los precios?

Objetivo: Establecer el porcentaje en el que se incrementan los precios de los productos.

De 10% a 20%	<input type="checkbox"/>	De 20% a 30%	<input type="checkbox"/>
De 30 a 40%	<input type="checkbox"/>	De 40% a 50%	<input type="checkbox"/>

13. Cuando se presentan retrasos en la producción; ¿Qué decisiones toma la gerencia sobre las actividades que realizan los miembros del área?

Objetivo: Indagar sobre el impacto económico que tiene las horas ociosas debido a los retrasos en los volúmenes de producción.

Finaliza la jornada laboral

Se mantienen en espera de material.

Se le asignan otras actividades

Especifique _____

14. ¿Se lleva un registro de la entrega de materiales por parte de los proveedores a la bodega y de esta al departamento de producción, para llevar el control de las existencias en la misma?

Objetivo: Determinar si se aplica control y verificación de la calidad y cantidad, de los insumos a partir de las entradas y salidas en los inventarios.

Sí

No

15. ¿Considera beneficio mantener un nivel mínimo de existencias de materiales en el inventario?

Objetivo: Investigar si las empresas están dispuestas a mantener un inventario de seguridad.

Sí

No

¿Por qué?:

16. ¿Existe deficiencia en la comunicación entre el personal de producción, y los del área de bodega?

Objetivo: Estudiar el grado de comunicación que existe entre los miembros del área de bodega con los de producción.

Sí

No

17. Considera que se está realizando un eficiente control en el volumen óptimo de inventario.

Objetivo: Analizar políticas y estrategias utilizadas para el manejo de existencia en el manejo del volumen de inventario.

Sí

No

Porque: _____

ANEXO 6.

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS RECOPIADOS EN ENCUESTA.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL DE BODEGA.

PREGUNTA 1

¿Con qué frecuencia realiza requisición de compra de insumos para el abastecimiento de inventarios en bodega?

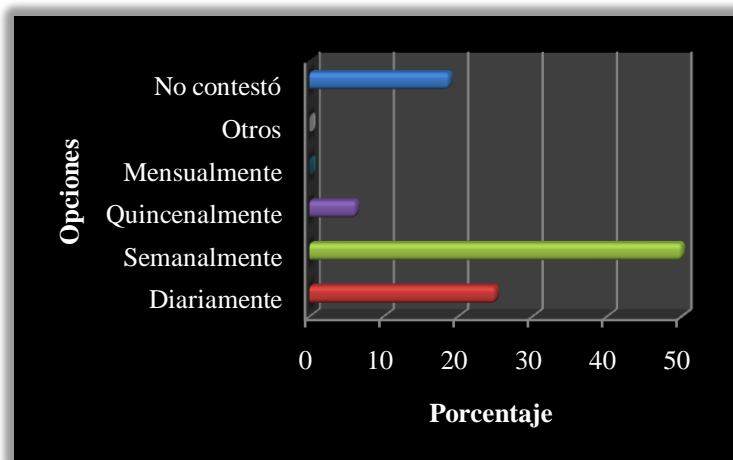
- Objetivo: Establecer la frecuencia con que la empresa abastece la bodega con insumos para determinar la fluidez de este.

CUADRO 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	4	25%
Semanalmente	8	50%
Quincenalmente	1	6%
Mensualmente	0	0%
Otros	0	0%
No contestó	3	19%
Total	16	100%

Nota: El total de encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: La mayoría de los encuestados denotan que la frecuencia con que abastecen la bodega de materiales utilizados en el proceso productivo para la panificación es semanalmente, debido al tipo de producto que elaboran ya que este es de consumo diario y de rápida caducidad.



PREGUNTA 2

¿Qué tipo de materia prima es la más utilizada en el proceso de fabricación de la empresa?

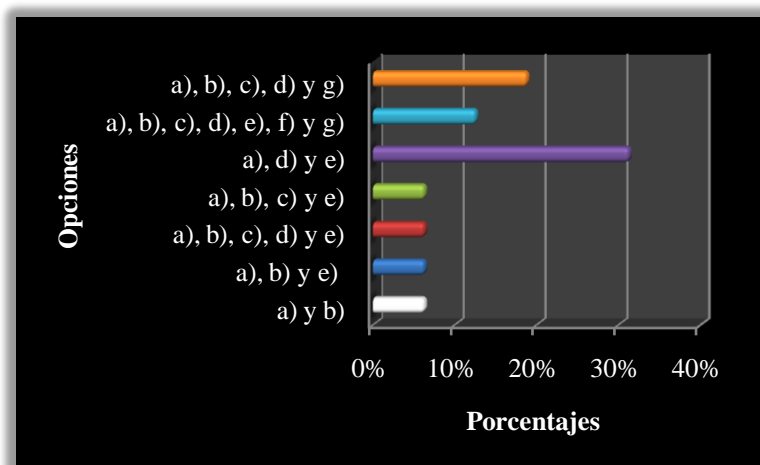
- Objetivo: Identificar el tipo de materia prima que más se emplea y a la vez se necesita tener en existencias.

CUADRO 2

Alternativas	Opciones a marcar	Frecuencia	Porcentaje
a) Harina	a) y b)	2	13%
b) Manteca	a), b) y e)	1	6%
c) Huevos	a), b), c), d) y e)	1	6%
d) Levadura	a), b), c) y e)	1	6%
e) Azúcar	a), d) y e)	1	6%
f) Royal	a), b), c), d), e), f) y g)	5	31%
g) Otros	a), b), c), d) y g)	2	13%
h) No contestó	h)	3	19%
Total		16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: De acuerdo con los censados, la mayoría considera que todos los materiales considerados con anterioridad, son importantes y necesarios para el proceso productivo de panificación, por tanto se requiere mantener un volumen óptimo de insumos en existencias, para evitar atrasos, incumplimiento con el cliente o en su defecto el incremento de los costos.



PREGUNTA 3

En relación a la pregunta anterior; ¿El volumen de pedido es el mismo cada vez que se abastece la bodega del material especificado?

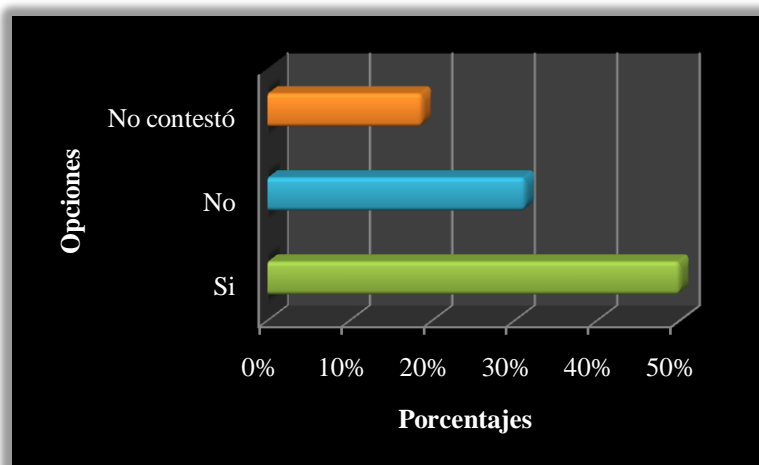
- **Objetivo:** Conocer si las cantidades de pedidos que realizan es un factor determinante de la problemática, para darle solución a esta

CUADRO 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	50%
No	5	31%
No contestó	3	19%
Total	16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: La mitad de encuestados afirmaron que realizan las compras de materiales a proveedores, abasteciendo la bodega con la misma cantidad de insumos, siendo este un factor determinante del desabastecimiento de existencia que conlleva al retrasos en la producción y pedidos de los clientes.



PREGUNTA 4

¿En base a qué realiza la requisición de compra de materiales para la elaboración de los productos que comercializa?

- Objetivo: Identificar como se establecen las cantidades de pedidos de materiales en la bodega.

CUADRO 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Demanda	7	44%
Caducidad del insumo	0	0
Temporalidad	4	25%
Nivel de existencia mínimo de inventario	2	13%
Otros	0	0%
No contestó	3	19%
Totales	16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: La mayoría de los censados opinan que para la requisición de compra de materiales utilizados en el proceso productivos, la realizan en base a la demanda del producto; mientras que un cuarto de los encuestados consideran como factor la temporalidad, y los demás establecen que lo hacen de acuerdo a un nivel de existencias mínimo en inventario.



PREGUNTA 5

¿Cuánto tiempo se tardan los proveedores en abastecer de insumos a la empresa?

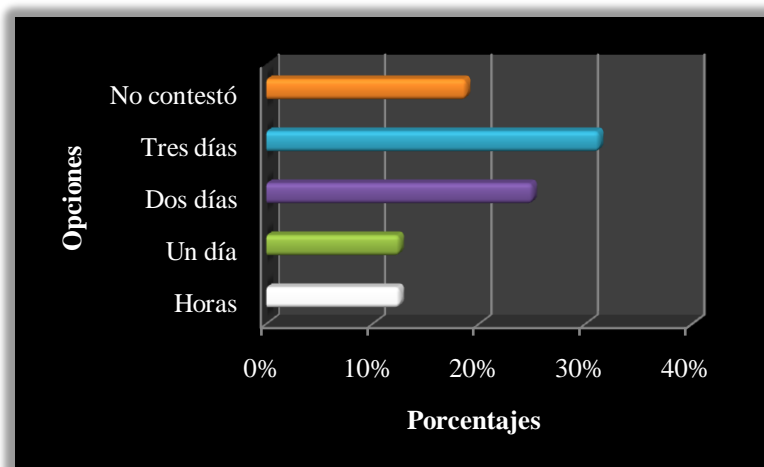
- **Objetivo:** Conocer el tiempo de entrega de materiales a la empresa, para establecer la capacidad de respuesta que tiene la entidad para cumplir con los pedidos.

CUADRO 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Horas	2	13%
Un día	2	13%
Dos días	4	25%
Tres días	5	31%
No contestó	3	19%
Total	16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: Un tercio de los encuestados opinan que el tiempo en que se tardan los proveedores en abastecer la bodega de insumos es de tres días, por lo tanto ante la problemática de desabastecimiento de materiales se considera como un factor incidente para el incumplimiento de pedidos de los clientes; mientras un cuarto de los censados dicen que se demoran dos días y los demás contestaron que lo hacen en horas o días.



PREGUNTA 6

¿Se han presentado problemas de desabastecimiento de materiales para el proceso productivo?

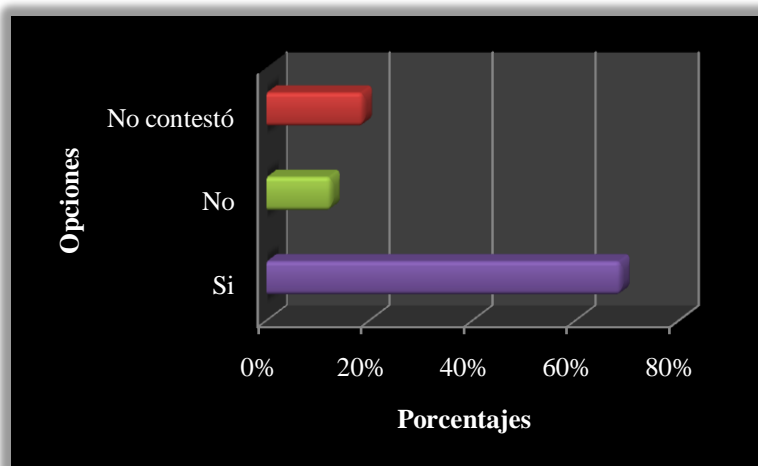
Objetivo: Determinar si se está presentando la problemática de deficiencia en la existencia de materiales debido a la inadecuada planificación de requisición de materiales.

CUADRO 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	62%
No	3	19%
No contestó	3	19%
Totales	16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: La mayoría afirma que han presentado desabastecimiento de materiales utilizados en el proceso productivo de panificación, por tanto se denota la inadecuada planificación en la adquisición de insumos y la existencia de la problemática.



PREGUNTA 7

Señale las causas más común por las que se presenta el desabastecimiento de materiales dentro de una empresa panificadora.

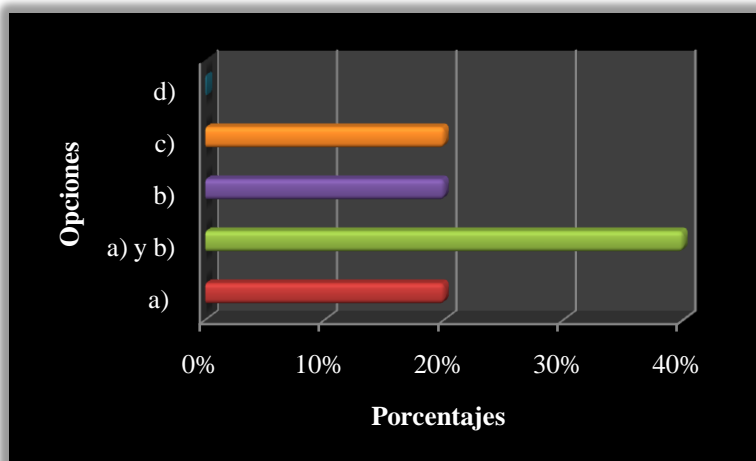
- Objetivo: Conocer las causas por las que se da la inexistencia de materiales.

CUADRO 7

Alternativas	Opciones a marcar	Frecuencia	Porcentaje
a) Retraso en la entrega por parte de proveedores	a)	2	20%
b) Descoordinación entre el departamento de producción y el área de bodega	a) y b)	4	40%
c) Insolvencia financiera por parte de la entidad	b)	2	20%
d) Otros	c)	2	20%
	d)	0	0%
Total		10	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de ellos 10 afirmaron presentar problemas de desabastecimiento de insumos, de acuerdo a los resultados en la pregunta 6

Comentario: Los encuestados denotan que las causas por la cuales se presentan situaciones de desabastecimiento de materiales se deben a retrasos en la entrega por parte de proveedores y las descoordinación entre el departamento de producción y el área de bodega por no llevar un control de insumos y medidas que se utilizaran en el proceso productivo.



PREGUNTA 8

Cuando se presenta la problemática de desabastecimiento de materiales, ¿De qué forma adquieren los insumos las empresas en estudio?

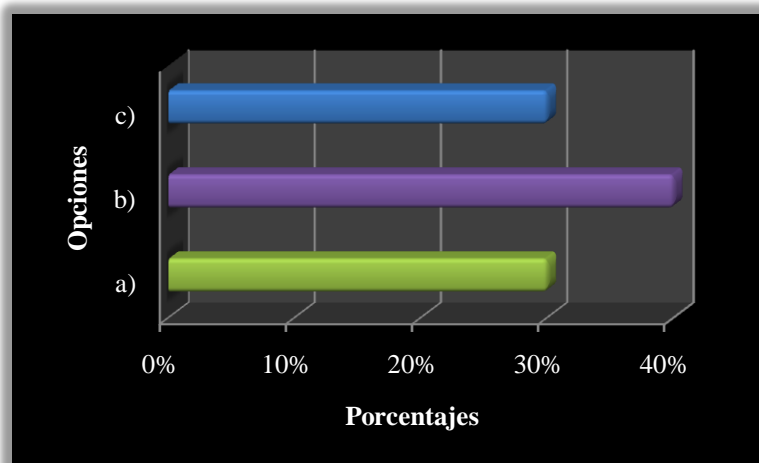
- Objetivo: identificar la manera en que la organización se abastece de materia prima

CUADRO 8

Alternativas	Opciones a marcar	Frecuencia	Porcentaje
a) Abastecimiento por medios propios	a)	3	30%
b) Llamada a proveedores	b)	4	40%
c) Ambos	c)	3	30%
Totales		10	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales solamente 10 entidades presentan problemas de desabastecimiento de materiales según la repuesta a la pregunta 6 de este instrumento.

Comentario: De los encuestados menos de la mitad afirman que la forma de abastecer la bodega ante una problemática de inexistencia de insumos, es por llamado a proveedores, mientras que otros manifiestan que los hacen por medios propios y los demás utilizan las dos alternativas.



PREGUNTA 9

Si la respuesta es abastecimiento propio; ¿Se ven incrementados sus costos de producción?

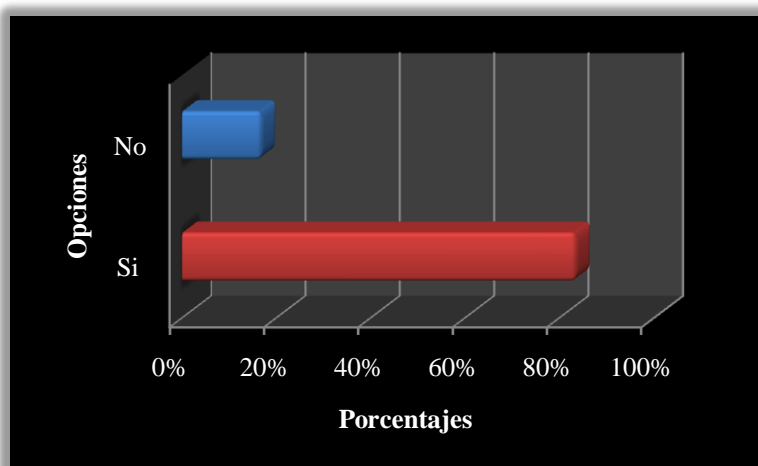
- Objetivo: Determinar si se incurre en costos adicionales, al abastecer de materia prima la bodega debido a la inexistencia de los mismos.

CUADRO 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83%
No	1	17%
Totales	6	100%

Nota: El total de encuestados fue de 16; de los cuales 6 recurren a adquirir insumos por abastecimiento propio, según la respuesta a la pregunta 8.

Comentario: La mayoría de los evaluados expresan que ante la problemática de inexistencia de materiales y recurrir a obtenerlos por medios propios, afirman que se ven incrementados los costos de producción, mientras que la minoría dice que no.



PREGUNTA 10

¿En qué porcentaje se le incrementan los costos?

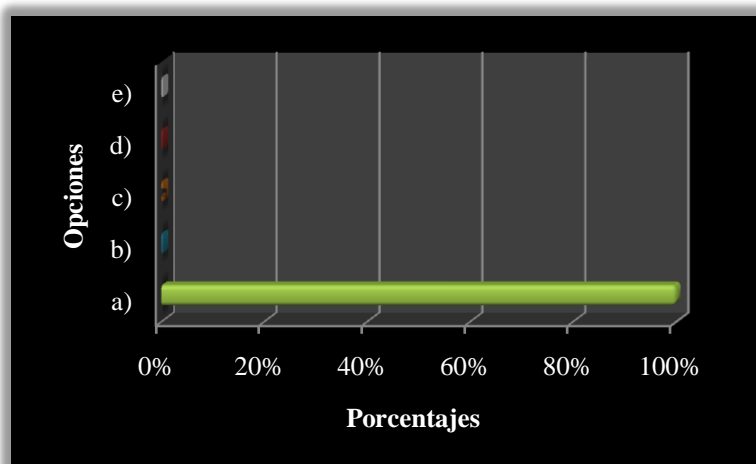
- **Objetivo:** Establecer rango de porcentaje en el que se ve incrementado los costos debido al abastecimiento de insumos por medios propios.

CUADRO 10

Alternativas	Opciones a marcar	Frecuencia	Porcentaje
a) De 1% a 20%	a)	5	100%
b) De 21% a 40%	b)	0	0%
c) De 41 a 60%	c)	0	0%
d) De 61% a 80%	d)	0	0%
e) De 81% a 100%	e)	0	0%
Totales		5	100%

Nota: El total de encuestados fueron 16, de estos 6 recurren a adquirir insumos por abastecimiento propio de los cuales cinco aseguran que incrementan los costos según la respuesta obtenida en la pregunta 9.

Comentario: Los encuestados que dicen que ante la problemática de desabastecimiento de materiales que recuren por medios propios, todos afirman que se ven incrementados los costos de producción según los porcentajes de la primer alternativa



PREGUNTA 11

¿Tiene impacto el incremento de los costos en el precio del producto?

▪ Objetivo:

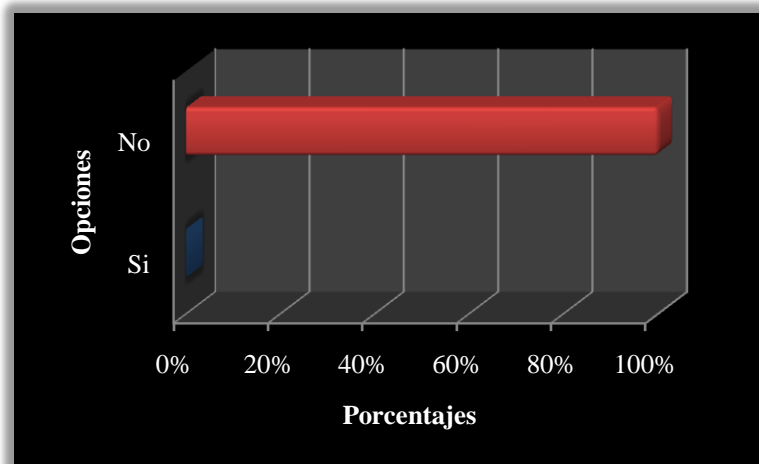
Conocer si el incremento de los costos en los insumos influye en el precio de los productos.

CUADRO 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Totales	5	100%

Nota: El total de encuestados fueron 16, de estos 6 recurren a adquirir insumos por abastecimiento propio de los cuales 5 aseguran que incrementan los costos según la respuesta a la pregunta 10.

Comentario: Los encuestados que dicen que ante la problemática de desabastecen de materiales que recuren por medios propios, todos afirman que se ven incrementados los costos de producción, pero no inciden en el precio de los productos.



PREGUNTA 12 De acuerdo a los encuestados del sector panificador estudiado no se ven incrementado el precio del producto según interrogante anterior, por tanto a esta no se le realizo su respectiva tabulación.

PREGUNTA 13

Cuando se presentan retrasos en la producción debido al desabastecimiento de insumos, ¿Qué decisiones toma la gerencia sobre las actividades que realizan los miembros del área?

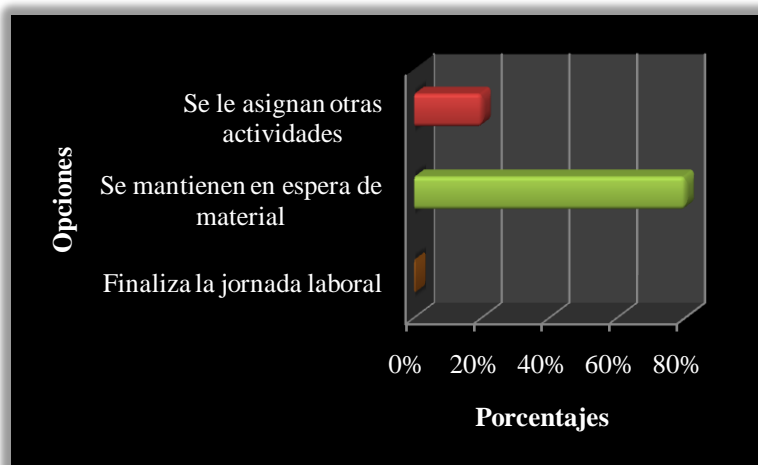
- **Objetivo:** Indagar sobre el impacto económico que tiene las horas ociosas debido a los retrasos en los volúmenes de producción.

CUADRO 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Finaliza la jornada laboral	0	0%
Se mantienen en espera de material	8	80%
Se le asignan otras actividades	2	20%
Totales	10	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de ellos 3 entidades no contestaron a la interrogante y 10 dijeron que presentaron problemas de desabastecimiento.

Comentario: Debido a la situación presentada, la gerencia opta por mantener a los empleados a la espera de abastecimiento de los materiales para seguir con las actividades laborales en el área de bodega, revelando tiempo ocioso ante la problemática.



PREGUNTA 14

¿Se lleva el registro de la entrega de materiales por parte de los proveedores a la bodega y de esta al departamento de producción para llevar el control de las existencias en la misma?

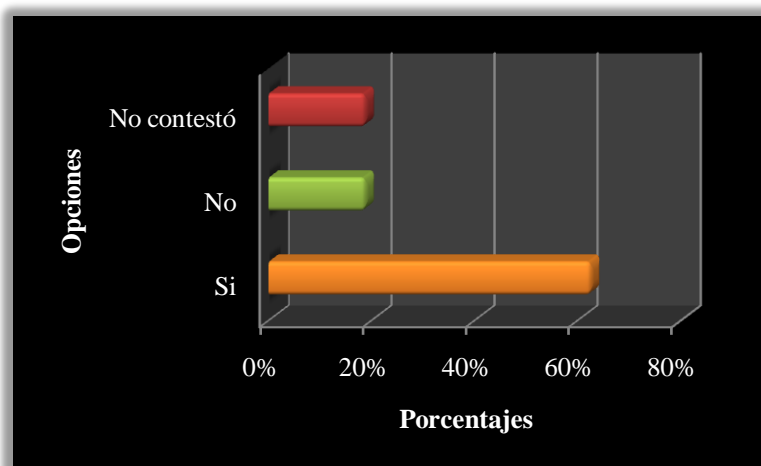
- **Objetivo:** determinar si se aplica control y verificación de la calidad y cantidad, de los insumos a partir de las entradas y salidas en los inventarios.

CUADRO 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	63%
No	3	19%
No contestó	3	19%
Totales	16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de ellos 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: La mayoría afirma que llevan un registro de materiales de proveedores a bodega mediante la utilización de métodos de control de inventario, pero no llevan un control de los insumos trasladados de bodega a producción para la transformación de los mismos razón por la cual se presentan demoras y retrasos a la hora de entregar los productos a los clientes.



PREGUNTA 15

¿Considera beneficioso mantener un nivel mínimo de existencias de materiales en el inventario?

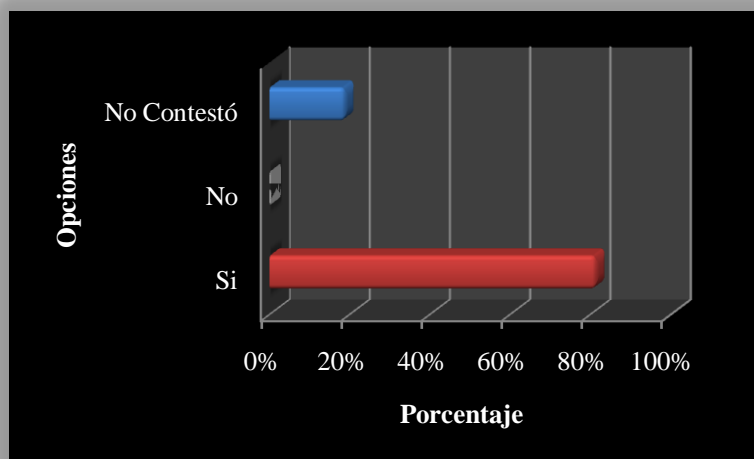
- Objetivo: Investigar si las empresas están dispuestas a mantener un inventario de seguridad.

CUADRO 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	81%
No	0	0
No Contestó	3	19%
Totales	16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de ellos 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: Todos los censados confirman que el implementar esta opción es beneficioso e importante para evitar el desabastecimiento de materiales, y por ende los retraso de la producción, demoras en entrega de los pedidos a los clientes, y además asegurar la fidelidad de consumidores y por ende el aumento en las utilidades.



PREGUNTA 16

¿Existe deficiencia en la comunicación entre el personal de producción y los del área de bodega?

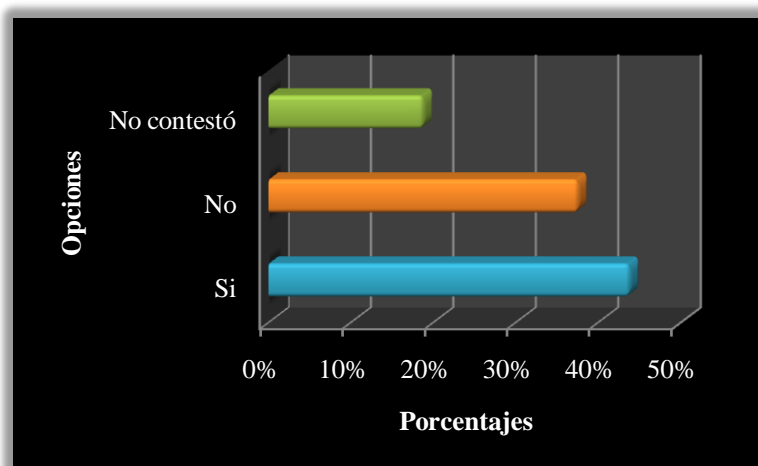
- **Objetivo:** Estudiar el grado de comunicación que existe entre los miembros del área de bodega con los de producción.

CUADRO 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	44%
No	6	38%
No contestó	3	19%
Totales	16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: De acuerdo con los encuestados manifiestan que existe deficiencias en la comunicación entre los miembros del área de bodega y de producción, se debe considerar que este es un elemento importante para ejecución de actividades del recurso humano evitando de esta manera inconvenientes y retrasos en la producción.



PREGUNTA 17

Considera que se está realizando un eficiente control en el volumen óptimo de inventario.

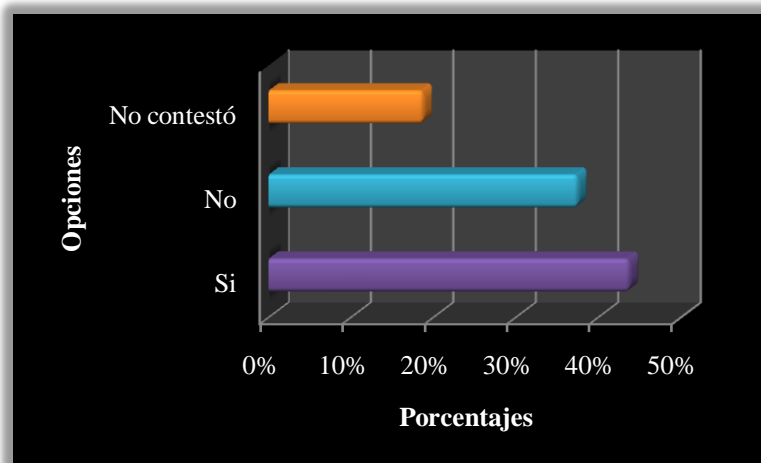
- Objetivo: Analizar políticas y estrategias utilizadas para el manejo de existencia en el manejo del volumen de inventario.

CUADRO 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	44%
No	6	37%
No contestó	3	19%
Totales	16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de ellos 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: Los encuestados afirma que se realiza un eficiente control de inventario ya que se lleva el registro de insumo de proveedores a bodega, aunque no es realizado de bodega ha producción manifestando que han presentado situaciones de desabastecimiento de insumos, afectando al proceso productivo y ocasionando retrasos en los pedidos por parte de los clientes.



ANEXO 7.



Universidad de El Salvador.
Facultad de Ciencias Económicas.
Escuela de Administración de Empresas.



La información que proporcione será utilizada para fines estrictamente académicos.

Objetivo: El presente cuestionario está dirigido a el encargado del área de producción y tiene como objeto recopilar información sobre el uso y manejo de inventario de materiales utilizados en el proceso productivo así como los productos de mayor elaboración en la gestión administrativa de las medianas empresas dedicadas a la panificación ubicadas en el municipio de San Salvador como base para el desarrollo de la investigación.

Indicaciones: Seleccione la opción que a su criterio considere más adecuada para darle solución a la interrogante.

I. Generalidades.

▪ Cargo que desempeña: _____

▪ Género: Femenino

Masculino

▪ Tiempo de laborar en el puesto: _____

▪ Número de personas a su cargo: _____

▪ Actividades que realiza: definir

II. Información sobre inventario de materiales utilizados en el proceso productivo.

1. ¿Cuál es el producto que más se elabora dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar cual es el producto que más elabora en el departamento.

2. ¿Qué tipo de materia prima es la más utilizada en el proceso productivo?

Objetivo: Identificar el tipo de materia prima que más se necesita tener en existencias.

Harina	<input type="checkbox"/>	Levadura	<input type="checkbox"/>
Manteca	<input type="checkbox"/>	azúcar	<input type="checkbox"/>
Huevos	<input type="checkbox"/>	Royal	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique:	_____

3. ¿Existe una estrecha comunicación entre el personal de producción y los del área de bodega?

Objetivo: Estudiar el grado de comunicación que existe entre los miembros del área de bodega con los de producción.

Sí No

4. Se ha presentado el caso de retraso en la producción debido a la falta de insumos.

Objetivo: Conocer si la inexistencia de materiales provoca retrasos en la producción.

Sí

No

(Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 11)

5. ¿Con que frecuencia se presentan retrasos en la producción?

Objetivo: Saber en qué medida se da los retrasos en el proceso productivo debido a la inexistencia de materiales.

Siempre Frecuentemente
Ocasionalmente Raras veces

6. Cuando se presentan retrasos en la producción, ¿cuál de estas actividades realizan los panificadores?

Objetivo: Indagar si existen horas ociosas debido a los retrasos en la producción.

Finaliza la jornada laboral

Se mantienen en la espera del material.

Se le asignan otras actividades

Especifique _____

7. ¿Cuándo se da la inexistencia de materiales se cumple con los pedidos a tiempo?

Objetivo: conocer si la falta de materiales es una causante del incumplimiento de pedidos a tiempo.

Sí No

(Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta 10)

8. ¿Se ha visto disminuida la demanda de productos a causa de los retrasos en el proceso productivo?

Objetivo: Conocer si los retrasos en el proceso productivo ocasionan entrega de pedidos tardíos y a consecuencia la pérdida de clientes.

Sí No

9. ¿Qué medidas toma la empresa para compensar la lealtad del cliente versus los inconvenientes de la entrega del pedido?

Objetivo: Conocer la forma en que la empresa busca mantener la fidelidad de sus clientes pese a los inconvenientes.

Regalías

Descuentos

Otros

Especifique _____

10. ¿Cuánto es el tiempo que se demora en cumplir con los pedidos del cliente?

Objetivo: Analizar el tiempo en que la empresa responde a los clientes por pedidos retrasados.

Horas Dos Días
Un Día Tres Días

11. ¿Cada cuánto tiempo un cliente realiza un pedido?

Objetivo: Identificar la frecuencia con la que los clientes realizan un pedido.

Diario Semanal
Quincenal Mensual
Otros Especifique: _____

12. ¿Cuál es la forma en que la empresa oferta sus servicios para el cliente y la aceptación de sus pedidos?

Objetivo: Identificar la forma en que la empresa presta sus servicios a los clientes.

Licitación Mercadeo
Venta de Ruta Sala de venta

13. En relación a lo anterior se mantiene el mismo nivel de producción.

Objetivo: Conocer si la entidad mantiene un inventario de seguridad que le haga frente a los pedidos repentinos que se realizan.

Sí No

Especifique: _____

ANEXO 8.

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS RECOPIADOS EN ENCUESTA.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFE DE PRODUCCIÓN.

PREGUNTA 1

¿Cuál es el producto que más se elabora dentro de la empresa?

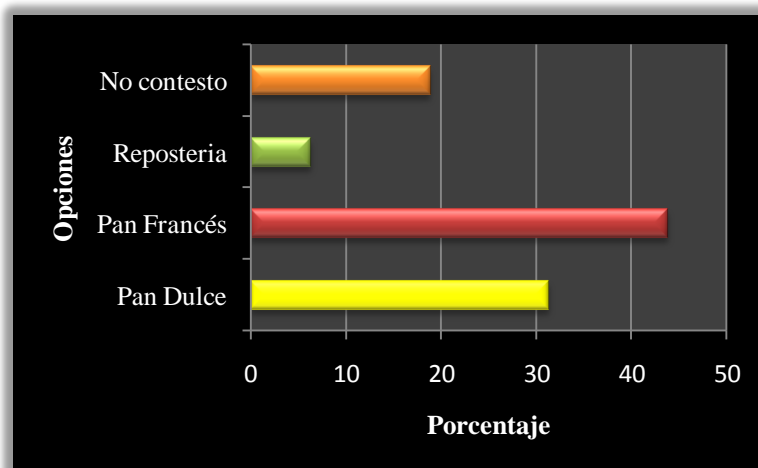
- **Objetivo:** Identificar cual es el producto que más elabora en el departamento.

CUADRO 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Pan Dulce	5	31%
Pan Francés	7	44%
Repostería	1	6%
No contestó	3	19%
Total	16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: Cerca de la mitad de los encuestados del sector afirman que el producto que más se elabora en las medianas empresas dedicadas a la panificación es el Pan Francés, mientras que un tercio de ellos respondieron que el Pan dulce es el más fabricado.



PREGUNTA 2

¿Qué tipo de materia prima es la más utilizada en el proceso productivo?

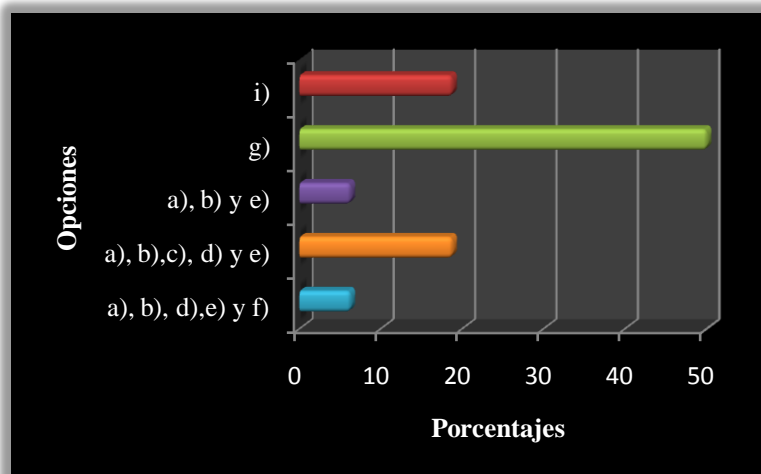
- Objetivo: Identificar el tipo de materia prima que más se necesita tener en existencias.

CUADRO 2

Alternativas	Opción a Marcar	Frecuencia	Porcentaje
a.) Harina	a), b), d), e) y f)	1	6%
b.) Manteca	a), b), c), d) y e)	3	19%
c.) Huevos	a), b) y e)	1	6%
d.) Levadura	g)	8	50%
e.) Azúcar	i)	3	19%
f.) Royal	Total	16	100%
h.) Otros			
g.) Todas las anteriores			
i.) No contesto			

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos la mitad de encuestados afirman que las materias primas indispensables para llevar a cabo la producción son las que se establecieron con anterioridad como alternativas, por lo tanto los encargados de bodega deben establecer un manejo adecuado de estas para contar con las existencia necesarias y así evitar retrasos en la producción.



PREGUNTA 3

¿Existe una estrecha comunicación entre el personal de producción y los del área de bodega?

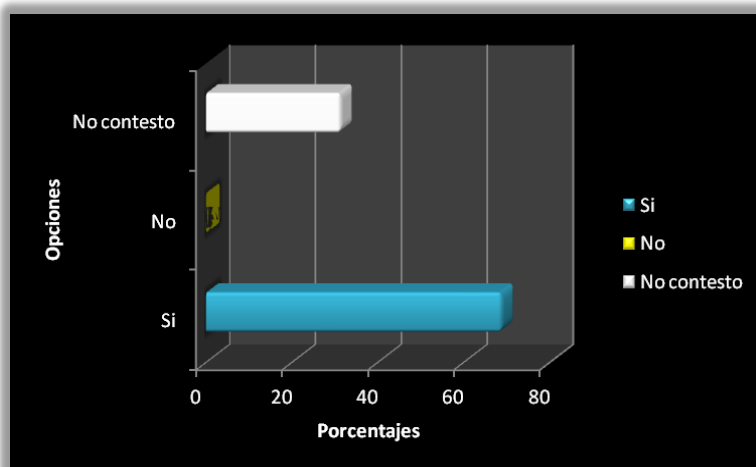
- **Objetivo:** Estudiar el grado de comunicación que existe entre los miembros del área de bodega con los de producción para identificar si existe coordinación entre ellas.

CUADRO 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	69%
No	0	0%
No contestó	5	31%
Total	16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 5 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: En su totalidad los encuestados del sector expresaron que existe una estrecha comunicación entre el personal de bodega y producción lo que se considera de vital importancia ya que la información que genera el área de producción sobre la cantidad de materia prima a utilizar le sirve de base al área de bodega para confrontar el uso de insumos con las existencias, evitando de esta forma que exista un desabastecimiento de materiales.



PREGUNTA 4

Se ha presentado el caso de retraso en la producción debido a la falta de insumos.

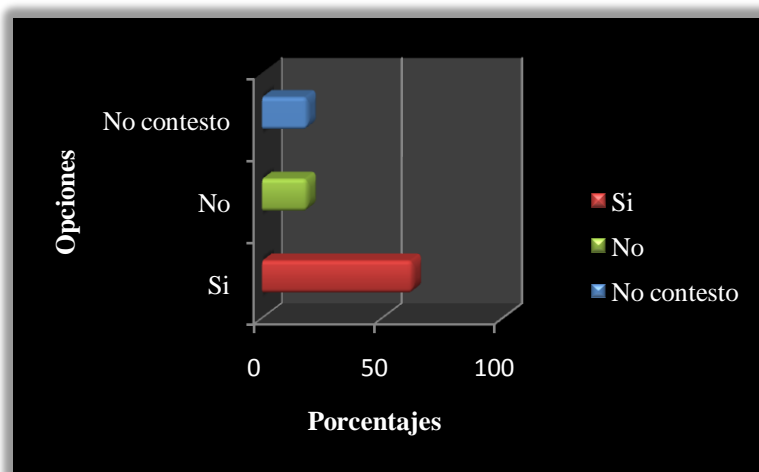
- Objetivo: Conocer si la inexistencia de materiales provoca retrasos en la producción.

CUADRO 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	62%
No	3	19%
No contestó	3	19%
Total	16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: En su mayoría los encuestados afirman que se han presentado retrasos en la producción debido a la inexistencia de insumos, lo que refleja que no se está realizando dentro de las mismas una planificación y control de los materiales utilizados en el proceso productivo de manera adecuada.



PREGUNTA 5

¿Con que frecuencia se presentan retrasos en la producción?

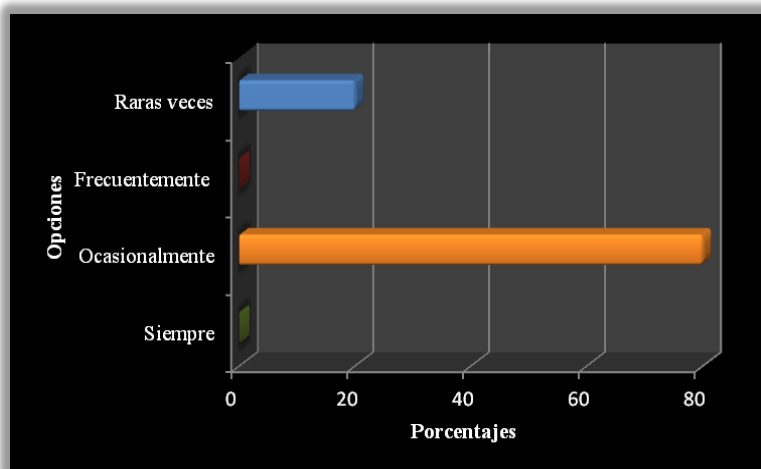
- Objetivo: Saber en qué medida se da los retrasos en el proceso productivo debido a la inexistencia de materiales.

CUADRO 5

Periodo de Retrasos	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Ocasionalmente	8	80%
Frecuentemente	0	0%
Raras veces	2	20%
Totales	10	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, y las 10 entidades que representa el cuadro son aquellas que contestaron en forma afirmativa la pregunta 4.

Comentario: La mayoría de los encuestados expresan que la frecuencia en los retrasos en la producción se ha presentado en ocasiones y por lo tanto ha representado pérdidas significativas para las medianas empresas panificadoras.



PREGUNTA 6

Cuando se presentan retrasos en la producción, ¿Cuál de estas actividades realizan los panificadores?

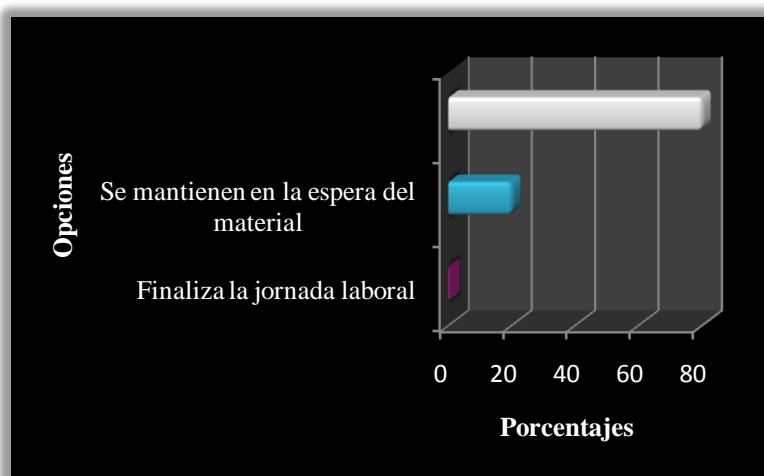
- **Objetivo:** Indagar si existen horas ociosas debido a los retrasos en la producción.

CUADRO 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Finaliza la jornada laboral	0	0%
Se mantienen en la espera del material	2	20%
Se le asignan otras actividades. Especifique (Limpieza General)	8	80%
Total	10	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, y las 10 entidades que representa el cuadro son aquellas que contestaron en forma afirmativa la pregunta 4.

Comentario: En su mayoría los censados del sector afirman que cuando no poseen materia prima para continuar con el proceso productivo se le asignan al personal otro tipo de actividades entre las cuales se encuentra la limpieza general en las instalaciones y otras actividades para la elaboración de otro producto, mientras que la minoría si se están presentando perdidas en sus niveles de utilidad a causa de horas ociosas.



PREGUNTA 7

¿Cuándo se da la inexistencia de materiales se cumple con los pedidos a tiempo?

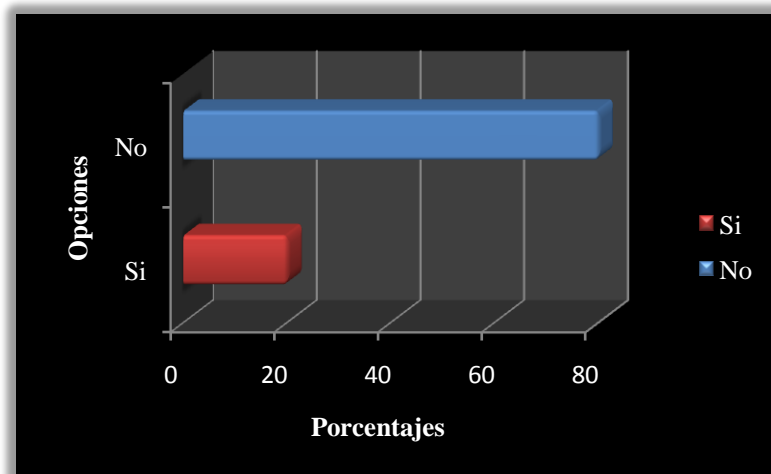
- **Objetivo:** Conocer si la falta de materiales es una causante del incumplimiento de pedidos a tiempo.

CUADRO 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, y las 10 entidades que representa el cuadro son aquellas que contestaron en forma afirmativa la pregunta 4.

Comentario: De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría afirma que no se cumplen con los pedidos debido al desabastecimiento de materiales a pesar de que los clientes han realizado con un día de anticipación su orden, mientras que una minoría cumple con los pedidos a pesar de los inconvenientes presentados.



PREGUNTA 8

¿Se ha visto disminuida la demanda de productos a causa de los retrasos en el proceso productivo?

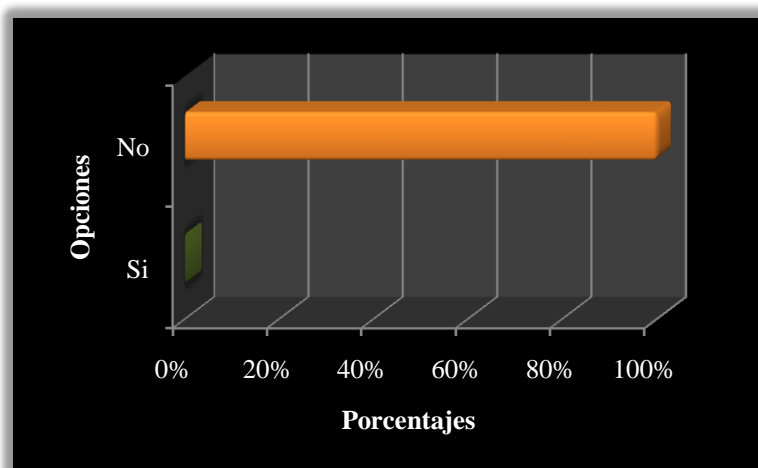
- **Objetivo:** Conocer si los retrasos en el proceso productivo ocasionan entrega de pedidos tardíos y a consecuencia la pérdida de clientes.

CUADRO 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, y las 8 entidades que representa el cuadro son aquellas que contestaron en forma afirmativa la pregunta 7.

Comentario: En su totalidad los censados del sector afirman que la demanda no se ha visto disminuida a causa de los retrasos en la producción, pero aseguran que puede representa disminuciones en los márgenes de rentabilidad para las medianas empresas panificadoras.



PREGUNTA 9

¿Qué medidas toma la empresa para compensar la lealtad del cliente versus los inconvenientes de la entrega del pedido?

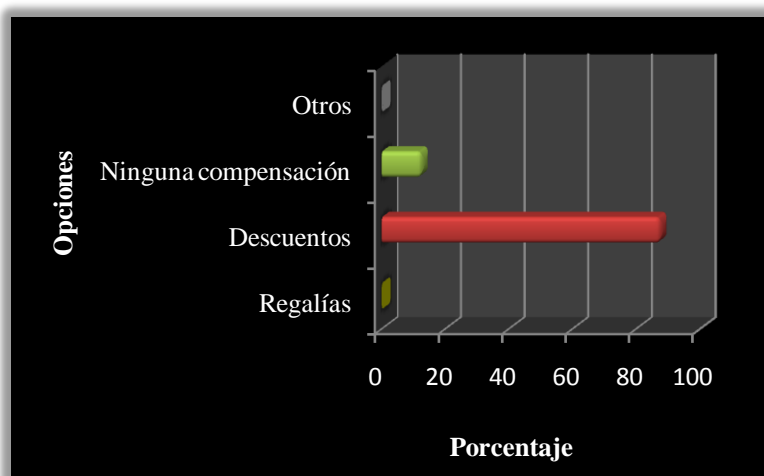
- **Objetivo:** Conocer la forma en que la empresa busca mantener la fidelidad de sus clientes pese a los inconvenientes.

CUADRO 9

Medidas Aplicadas	Frecuencia	Porcentaje
Regalías	0	0%
Descuentos	7	87%
Ninguna compensación	1	13%
Otros	0	0%
Total	8	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, y las 8 entidades que representa el cuadro son aquellas que contestaron en forma afirmativa la pregunta 7.

Comentario: Según la mayoría de los encuestados del sector se busca mantener la fidelidad de los clientes proporcionando descuentos lo que les permite mantener la demanda de sus productos.



PREGUNTA 10

¿Cuánto es el tiempo que se demora en cumplir con los pedidos del cliente?

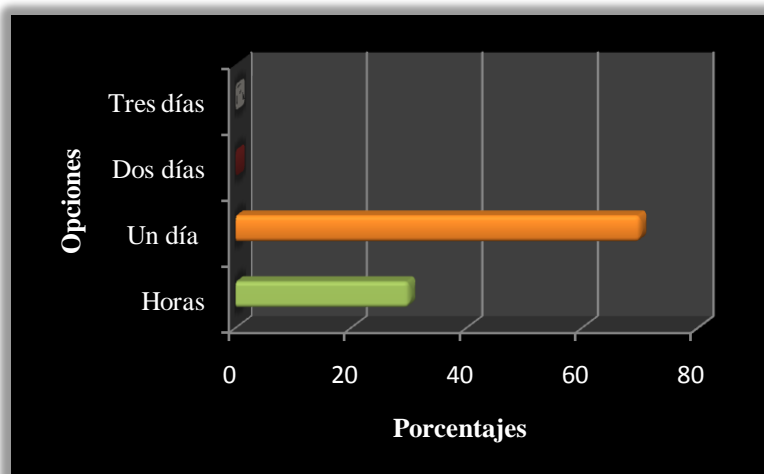
- **Objetivo:** Analizar el tiempo en que la empresa responde a los clientes por pedidos retrasados.

CUADRO 10

Tiempo de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Horas	3	30%
Un día	7	70%
Dos días	0	0%
Tres días	0	0%
Total	10	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, y las 10 entidades que representa el cuadro son aquellas que contestaron en forma afirmativa la pregunta 4.

Comentario: La mayoría de los censados del sector estudiado expresaron que se cumplen con la entrega de pedidos al cliente con un día de retraso a causa del desabastecimiento de materia prima, mientras que menos de la mitad de ellos afirman que cumplen con los pedidos con pocas horas de retraso a pesar de los inconvenientes que presentan.



PREGUNTA 11

¿Cada cuánto tiempo un cliente realiza un pedido?

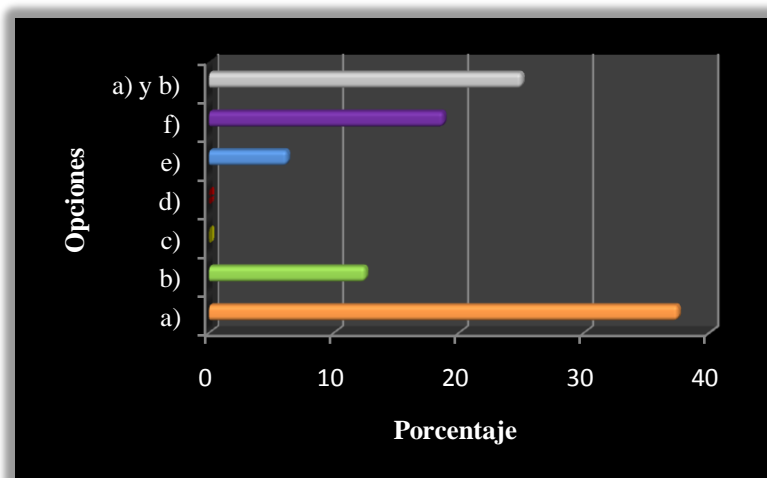
- Objetivo: Identificar la frecuencia con la que los clientes realizan un pedido.

CUADRO 11

Alternativas	Opción a Marcar	Frecuencia	Porcentaje
Diario	a)	6	38%
Semanal	b)	2	13%
Quincenal	c)	0	0%
Mensual	d)	0	0%
Otros (2 veces por semana)	e)	1	6%
No contestó	f)	3	19%
	a) y b)	4	25%
Total		16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: De acuerdo con los resultados obtenidos el tercio de los encuestados del sector afirman que los clientes realizan su pedido a diario, seguido por aquellos que lo realizan a diario y semanalmente por lo tanto el personal de bodega debe tener un control sobre el inventario que cubra con el uso de existencias y estar preparado para aquellos pedidos repentinos en los que se utilice materia prima adicional.



PREGUNTA 12

¿Cuál es la forma en que la empresa oferta sus productos para el cliente y la aceptación de sus pedidos?

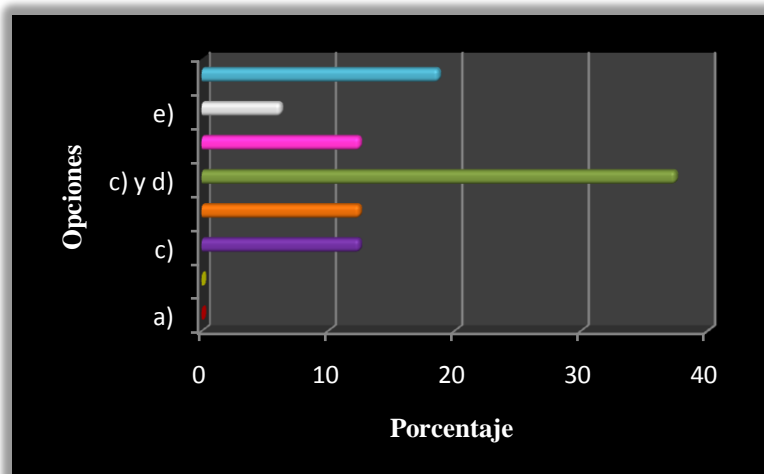
- Objetivo: Identificar la forma en que la empresa presta sus servicios a los clientes.

CUADRO 12

Formas de ofertar productos	Opción a Marcar	Frecuencia	Porcentaje
a) Licitación	a)	0	0%
b) Mercadeo	b)	0	0%
c) Venta de Ruta	c)	2	13%
d) Sala de venta	d)	2	13%
e) Todas las anteriores	c) y d)	6	38%
f) No contestó	b) y d)	2	13%
	e)	1	6%
	f)	3	19%
Total		16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: La mayoría de las ventas de los productos que realiza el sector, según la colectividad de los encuestados es mediante la venta de ruta a negocios de comida rápida y sus propias salas de venta donde los clientes pueden escoger directamente entre diferentes tipos de productos que ofrecen, mientras que la otra mitad de las medianas empresas panificadoras afirman que sus ingresos los obtienen en sus propias salas, ventas de ruta y en supermercados del país.



PREGUNTA 13

En relación a lo anterior se mantiene el mismo nivel de producción.

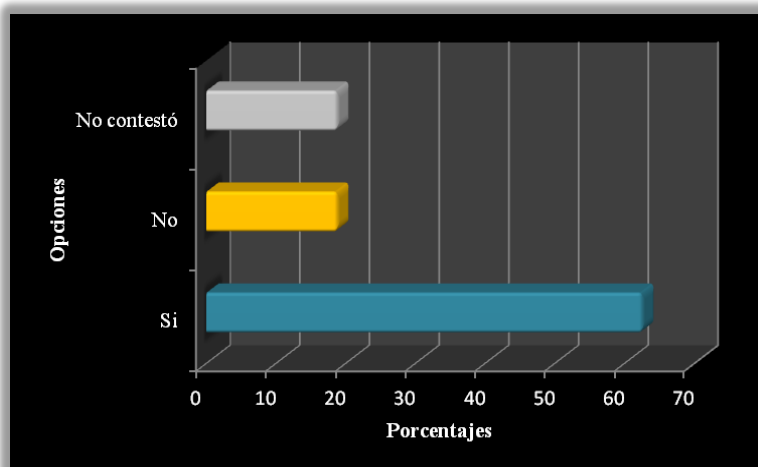
Objetivo: Conocer si la entidad mantiene un inventario de seguridad que le haga frente a los pedidos repentinos que se realizan.

CUADRO 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	63%
No	3	19%
No contestó	3	19%
Totales	16	100%

Nota: El total de empresa del sector encuestado fueron 16, de los cuales 3 entidades no contestaron a la interrogante.

Comentario: Las empresas en base al mercado en el que se desarrollan, realizan su planificación de producción tomando como referencia las necesidades de sus clientes para así definir si mantiene el mismo nivel de producción a lo que las personas encuestas afirmaron que conserva el mismo volumen de fabricación, e inventario; no preocupándose por introducirse a otro nicho de mercado, ni por mantener existencias adicionales que le hagan frente a imprevistos.



ANEXO 9.



Guía de Observación
Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas



Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Situaciones a observar: Descargo de materia prima, colocación de insumos en bodega y condiciones de las instalaciones de las medianas empresas dedicadas a la panificación.

- **Objetivo:** Identificar la forma en cómo se realiza el descargo de insumos en el sector así como también el registro que estos deben seguir desde su llegada hasta, que son utilizados en el proceso productivo.

- **Datos Generales:**

Área a observar: Bodega de materiales.

Indicaciones: Según su observación. Seleccione la opción que a su criterio considere más adecuada.

- **Condiciones Ambientales:**

No.	Condición evaluar	a	Adecuada	Parcialmente Adecuada	Inadecuada
1	Ventilación				
2	Iluminación				
3	Temperatura Ambiental				
4	Sonido				

Comentario _____

▪ **Infraestructura y Espacio Físico:**

No.	Condición a evaluar	Adecuada	Parcialmente Adecuada	Inadecuada
1	Distribución de áreas			
2	Zona de descarga de insumos			
3	Ubicación de materiales			
4	Identificación por tipo de recurso			
5	Espacio Físico de área			
6	Servicios Sanitarios para el personal			

Comentario _____

▪ **Higiene y seguridad:**

No.	Condición a evaluar	Adecuada	Parcialmente Adecuada	Inadecuada
1	Orden			
2	Aseo			
3	Condiciones ambientales			
4	Ubicación de herramientas de trabajo			
5	Medidas de protección (gorros, gabachas, mascarilla)			
6	Señalización de salidas de emergencia.			

Comentario _____

- **Acciones del personal de bodega en la descarga y entrega de material:**

No.	Acciones a evaluar	Adecuada	Parcialmente Adecuada	Inadecuada
1	Revisión de orden compra			
2	Verificación de requisición de pedido			
3	Descargo del pedido de materiales.			
4	Conteo del insumo adquirido.			
5	Verificación de calidad			
6	Devoluciones y cambios en la mercadería adquirida			
7	Registro del material recibido.			
8	Apertura de material.			
9	Pesado de material según solicitud del personal de producción.			
10	Registro de material entregado a personal de manufactura.			

Comentario _____

ANEXO 10.



Guía de Observación
Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas



Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

- **Situaciones a observar:** Descargo de materia prima, colocación de insumos en bodega y condiciones de las instalaciones de las medianas empresas dedicadas a la panificación.

- **Objetivo:** Identificar la forma en cómo se realiza el descargo de insumos en el sector así como también el registro que estos deben seguir desde su llegada hasta, que son utilizados en el proceso productivo.

- **Datos Generales:**

Área a observar: Área de bodega de materiales

Indicaciones: Según su observación. Seleccione la opción que a su criterio considere más adecuada.

▪ **Condiciones Ambientales:**

No.	Condición a evaluar	Adecuada	Parcialmente Adecuada	Inadecuada
1	Ventilación		X	
2	Iluminación			X
3	Temperatura Ambiental		X	
4	Sonido	X		

Comentario: En el área de bodega se observó que la ventilación es parcialmente adecuada, por el tipo de material que manejan la temperatura debe ser normal y para mantener las condiciones idóneas para los empleados de bodega, además la iluminación no es la adecuada ya que es necesario para la realización de tareas a ejecutar como el pesado de materiales, revisión de pedidos y preparación de fórmulas.

▪ **Infraestructura y Espacio Físico:**

No.	Condición a evaluar	Adecuada	Parcialmente Adecuada	Inadecuada
1	Distribución de áreas	X		
2	Zona de descarga de insumos	X		
3	Ubicación de materiales		X	
4	Identificación por tipo de recurso	X		
5	Espacio Físico de área		X	
6	Servicios Sanitarios para el personal	X		

Comentario: No existe una persona asignada para recibir la materia prima adquirida que es trasladada de la zona de descarga hacia bodega, también se observó que el espacio de cada insumo se encuentra rotulado pero el espacio no permite que los insumos se encuentren separados.

▪ **Higiene y seguridad:**

No.	Condición a evaluar	Adecuada	Parcialmente Adecuada	Inadecuada
1	Orden		X	
2	Aseo	X		
3	Condiciones ambientales		X	
4	Ubicación de herramientas de trabajo	X		
5	Medidas de protección (gorros, gabachas, mascarilla)	X		
6	Señalización de salidas de emergencia	X		

Comentario: En base a la observación realizada se determinó que en cuanto a las condiciones de higiene y seguridad en las medianas empresas dedicadas a la panificación se concluye que son las adecuadas para la continuidad de las operaciones.

▪ **Acciones del personal de bodega en la descarga y entrega de material:**

No.	Acciones a evaluar	Adecuada	Parcialmente Adecuada	Inadecuada
1	Revisión de orden compra	X		
2	Verificación de requisición de pedido	X		
3	Descargo del pedido de materiales.		X	
4	Conteo del insumo adquirido.	X		
5	Verificación de calidad	X		
6	Devoluciones y	X		

	cambios en la mercadería adquirida			
7	Registro del material recibido.	X		
8	Apertura de material.	X		
9	Pesado de material según solicitud del personal de producción.		X	
10	Registro de material entregado a personal de manufactura.			X

Comentario: Dentro de las medianas empresas panificadoras se realiza un control adecuado del material que son entregados a bodega por parte de los proveedores, pero no así un registro de los mismo cuando son trasladados a producción; también se observaron equivocaciones en el pesado de los materiales que son remitidos para el proceso productivo.

ANEXO 11.

Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V

ORDEN DE PRODUCCION DIARIA

PANIFICADORAS

CODIGO	PRODUCTO	PEDIDO	PRODUCIDO
30201	TOSTADAS HIERBAS 25 u		
30202	TOSTADAS INTEGRAL 25 u		
30202	PALITOS ESPECIES 25 u		
30203	TOSTADAS SIMPLES 25 u		
30203	PALITOS INTEGRAL 25 u		
30203	PALITOS SIMPLES 25 u		
30301	AFRECHO		
30401	BISCOCHO PEQUEÑO		
30402	BISCOCHO GRANDE		
30601	LUISA DE LECHE		
30701	EMPANADA DE LECHE		
30707	PEPERECHAS ESCALON		
30708	SANTANECA		
30709	PASTEL DE CARNE		
30802	HONRADA		
30804	SEMITA PACHA		
30901	PAN DULCE SALA DE VENTAS		
	BOCADO		
	CACHITO		
	CELOSO		
	CONGA		
	DELICADA		
	FLOR		
	GALLETA MARCADA		
	GALLETA SURTIDA		
	ILUSION		
	PASTEL DE PIÑA		
	PELONA		
	PEPERECHAS		
	PICHARDIN		
	POLVORON		
	PUPUSAS		
	ROSQUILLAS		
	SANDINOS		
	TREBOL		
	VIEJITAS		

CODIGO	PRODUCTO	PEDIDO	PRODUCIDO
31001	QUESADILLA ARROZ PEQUEÑA		
31101	QUESADILLA COM		
31201	QUESADILLA QUESO CUADRO		
31202	QUESADILLA QUESO REDONDA		
31301	SALPOR DE ALMIDON		
31401	SALPOR DE ARROZ		
31501	SEMITA ALTA RELLENA		
31502	SEMITA ALTA		
31601	SEMITA CANELA		
31901	PEGADO DULCE		
31904	TORTA YEMA ESTRELLA		
31905	TORTA YEMA GRANDE		
31902	TORTA YEMA CUADRADA		
31903	TORTA YEMA ESPECIAL		
32001	ZAPATO ESPECIAL		
30705	PASTEL DE LECHE		
30705	PASTEL DE MANZANA		
30705	PASTEL DE PIÑA		
30705	PASTEL DE FRESA		
30705	PASTEL DE GUAYABA		
30705	PASTEL DE HIGO		
30705	PASTEL DE MELOCOTON		
30702	PAN DULCE 1.04 ONZA (30 GRAMOS) ISNA CISNA E ISSS		
	PRODUCTO	PEDIDO	PRODUCIDO
	ALMIDON		
	CACHOS		
	GALLETAS		
	HONRADA		
	PEGADO DULCE		
	PEPERECHAS		
	SACO DEL ISSS		
	SEMITA		
	SEMITILLA		
	VIEJITAS		
	CHIBOLA VARIEDAD		
	QUESADILLA		
	ZAPATITOS		

ANEXO 12.

Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V

ORDEN DE PRODUCCIÓN

codigo	producto	pedido	producido	codigo	producto	pedido	producido
20201	conchita de vanilla			20420	milhoja turrón		
20202	margarita especial			20421	milhoja de leche		
20301	tres leches bandeja			20422	oreja		
20302	tres leche p			20427	pañuelo		
20402	bolovan boca vacio			20601	suspiro pequeño		
20403	bolovan de carne			31801	margarita corriente		
20408	empchelenajyq						
20408	empchelenapollo						
20409	empchilena med jyq						
20409	empchilena med pollo						
20410	empanada boca						
20417	herradura						

Masas sobrantes trasladadas a otras formulas		
peso	descripcion	a utilizarse en:

ANEXO 13.

Compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V

BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO

PRODUCCIÓN DIARIA

Produccion solicitada			produccion real	averia
Codigo	Producto	unidad		
10101	crocantes			
10201	brazo gitano			
10301	brazo porcion			
10401	borrachos			
10501	budin			
10601	coffe cake			
10602	coffe higo			
10603	delaware			
10604	delaware med			
10607	dona			
10701	espumilla			
10801	flan de queso			
11001	galleta mani			
11101	marquesote			
11201	croasan 2.5 onzas			
11202	croasan 2 onzas			
11203	croasan 3 onzas			
11204	croasan 3.5 onzas			
11205	croasan 4 onzas			
11301	milhoja toffee boca			
11303	milhoja nutela			
11304	milhoja toffee			
11305	milhoja nutela boca			
11401	alfajore			
11410	tartaleta especial			
11411	tartaleta grande			
11501	pie de sabores			
11602	pie de queso			
11805	cake cuadrado turron #8			
11806	cake tofee turron #0.30			
11807	cake tofee turron #2.45			
11808	cake tofee turron #4.65			
11809	cake tofee turron #6.85			
11810	polviada			
11812	torta de banano			
11813	tortas de frutas			
11814	torta de mantequilla			
11917	ajonjoli			
11918	queyquito bloom			
11920	queyquito cocina			
11921	queyquito indostan			
11922	queyquito naranja			
12001	sable			
12101	cardenal			

Produccion solicitada			produccion real	averia
Codigo	Producto	unidad		
20202	margarita especial			
20301	tres leches bandeja			
20302	tres leches p			
20402	bolovan boca vacio			
20403	bolovan de carne			
20404	bolovan grande			
20405	bolovan gigante			
20408	empanada chilena			
20409	empanada chil. Med			
20410	empanada de boca			
20417	herradura			
20420	milhoja turron			
20421	milhoja de leche			
20422	oreja			
20427	pañuelo			
20501	relampago			
30201	tostada/palitos 25u			
30301	afrecho			
30401	biscocho peg			
30402	biscocho gde			
30601	luisa de leche			
30701	empanada de leche			
30703	pan dulce boca 1º comunion			
30705	pastal de leche/jalea			
30707	peperchas escalon			
30708	santaneca			
30709	pastel de carne			
30802	honrada			
30804	semita pacha p			
31001	quesadilla apeq			
31101	quesadilla cte			
31201	quesadilla q cuadrada			
31202	quesadilla q redonda			
31301	salpor de almidon			
31401	salpor de arroz			
31501	semita alta porcion			
31502	semita porcion esp			
31601	semita canela p.			
31901	pegado dulce			
31902	torta yema cuadra			
31903	torta yema especial			
31904	torta yema estrella			
31905	torta yema grande			

