



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LAS  
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANADERAS DEL  
PERÚ: CASO PANADERÍA Y ABARROTÉS SANTA  
ROSA DEL DISTRITO DE SULLANA Y  
PROPUESTA DE MEJORA, 2018

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO

AUTORA

BACH. CLAUDIA ESTEFANY PULACHE NAVARRO

ASESOR

MGTR. CPCC. ADOLFO ANTENOR JURADO ROSAS

SULLANA – PERÚ

2018



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LAS  
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANADERAS DEL  
PERÚ: CASO PANADERÍA Y ABARROTOS SANTA  
ROSA DEL DISTRITO DE SULLANA Y  
PROPUESTA DE MEJORA, 2018

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO

AUTORA

BACH. CLAUDIA ESTEFANY PULACHE NAVARRO

ASESOR

MGTR. CPCC. ADOLFO ANTENOR JURADO ROSAS

SULLANA – PERÚ

2018

## Hoja de Firma de Jurado y Asesor

---

Dr. CPCC. Víctor Manuel Landa Machero  
Presidente

---

Mgtr. CPCC. Mauro Antón Nunura  
Miembro

---

Dr. CPCC. Víctor Manuel Ulloque Carrillo  
Miembro

---

Mgtr. CPCC. Adolfo Antenor Jurado Rosas  
Asesor

## **Agradecimiento**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado en mi formación académica, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Un agradecimiento muy especial a mis padres, porque ellos fueron los promotores de mis sueños, los que me brindaron su apoyo incondicional, para lograr el objetivo trazado para un mejor futuro y ser orgullo para ellos y de toda la familia.

## **Dedicatoria**

Con mucho amor y cariño a mis padres Marco, Dalila y a mi hermana por su apoyo incondicional y la confianza que han puesto en mi persona.

A mi docente Adolfo Antenor Jurado Rosas, por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales, por su apoyo ofrecido en este trabajo, por haberme transmitidos los conocimientos obtenidos y haberme llevado pasó a paso en el aprendizaje.

## **Resumen**

El trabajo de investigación tuvo como objetivo general, determinar y describir las características del control interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana y hacer una propuesta de mejora, 2018. La investigación fue descriptiva-proposicional, se escogió de manera dirigida una muestra de 06 trabajadores y la propietaria de la empresa que fue la totalidad de la población, a quienes se les aplicó una encuesta de 36 preguntas. Obteniendo los siguientes resultados: el 85.71% de los trabajadores aseguran que esta empresa no cuenta con un adecuado sistema de Control Interno, el 100% de los encuestados manifiestan que la panadería no cuenta con un manual de funciones y organizaciones, ni con un manual de procedimientos; así mismo se presentan varias deficiencias en las áreas de la empresa, las principales están que el área de almacén no cuentan con estructuras adecuadas para su correcto funcionamiento, no se utiliza ningún método de valuación y no se tiene un encargado. A su vez no se tiene un buen control de las ventas y el dinero no solo es destinado a gastos de la empresa, sino también a gastos personales de la dueña. Se concluye que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” no cuentan con un adecuado sistema de Control Interno y presentan una desorganización administrativa por ausencia de un sistema de control que le oriente a desarrollar sus actividades de manera coherente y consistente, las cuales se traducen en la ausencia de un manual de funciones, la ausencia de políticas para el cumplimiento de las funciones asignadas al personal, entre otros los cuales pueden llevar al deterioro de la situación económica financiera de la empresa.

**Palabras Clave:** Control Interno, Panadería, Componentes.

## **Abstract**

The general objective of the research work was to determine and describe the characteristics of the internal control of the micro and small bakeries of Peru and of the Santa Rosa Bakery and Grocery in the district of Sullana and to make a proposal for improvement, 2018. The investigation was descriptive-propositional, a sample of 06 workers was chosen in a targeted manner and the owner of the company was the entire population, to whom a questionnaire of 36 questions was applied. Obtaining the following results: 85.71% of workers say that this company does not have an adequate Internal Control system, 100% of respondents say that the bakery does not have a manual of functions and organizations, or a manual of procedures; Likewise, there are several deficiencies in the areas of the company, the main ones are that the warehouse area does not have adequate structures for its proper functioning, no valuation method is used and there is no manager. At the same time, there is not a good control of the sales and the money is not only destined to expenses of the company, but also to personal expenses of the owner. It is concluded that the "Santa Rosa" Bakery and Groceries do not have an adequate Internal Control system and present an administrative disorganization due to the absence of a control system that guides them to develop their activities in a coherent and consistent manner, which translates into the absence of a manual of functions, the absence of policies for the fulfillment of the functions assigned to the personnel, among others which can lead to the deterioration of the economic and financial situation of the company.

**Keywords:** Internal Control, Bakery, Components.

## Contenido

Hoja de Firma de Jurado y Asesor.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Contenido.....	viii
Índice de tablas .....	xi
Índice de gráficos.....	xiii
I. Introducción.....	1
II. Revisión de la Literatura.....	5
2.1 Antecedentes .....	5
2.1.1 Antecedentes a nivel Internacional.....	5
2.1.2 Antecedentes a nivel Nacional.....	8
2.1.3 Antecedentes a nivel Regional.....	10
2.2 Bases Teóricas de la Investigación.....	13
2.2.1 Control Interno.....	13
2.2.1.1 Antecedentes en la aplicación del Control Interno.....	13
2.2.1.2 Modelos de Control Interno.....	14
2.2.1.3 Definición.....	21
2.2.1.4 Importancia.....	21
2.2.1.5 Clasificación.....	22
2.2.1.6 Objetivos.....	23
2.2.1.7 Características.....	26
2.2.1.8 Tipos.....	27
2.2.1.9 Elementos.....	28
2.2.1.10 Componentes.....	29
2.2.2 Micro y Pequeña Empresa (MYPE) .....	46
2.2.2.1 Ley de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE).....	46
2.2.2.2 Definición.....	47
2.2.2.3 Características.....	47
2.2.2.4 Importancia.....	48
2.2.3 Manuales.....	49
2.2.3.1 Definición.....	49
2.2.3.2 ¿Por qué emplear los manuales?.....	49

2.2.3.3	Objetivos.....	50
2.2.3.4	Razones que justifican el uso de manuales.....	51
2.2.3.5	Posibilidades y limitaciones de los manuales.....	52
2.2.3.6	Clasificación.....	53
2.2.4	Manual de Organización y Funciones (MOF) .....	55
2.2.4.1	Definición.....	55
2.2.4.2	¿Qué pretende? .....	55
2.2.4.3	Objetivos.....	56
2.2.4.4	Recomendaciones.....	56
2.2.4.5	Funciones.....	57
2.2.4.6	Importancia.....	57
2.2.4.7	Contenido.....	58
2.2.4.8	Proceso de Elaboración.....	60
2.2.4.9	Errores Comunes.....	61
2.2.5	Manual de Procedimientos.....	62
2.2.5.1	Definición.....	62
2.2.5.2	Importancia.....	62
2.2.5.3	Utilidad.....	62
2.2.5.4	¿Qué se debe tener en cuenta?.....	63
2.2.5.5	Contenido.....	64
2.2.6	Caso en estudio .....	68
2.2.6.1	Reseña Histórica.....	68
2.2.6.2	Estructura Orgánica.....	69
2.3	Marco Conceptual .....	70
2.3.1	COSO.....	70
2.3.2	Control.....	70
2.3.3	Control Interno.....	71
2.3.4	Panaderías.....	71
2.3.5	Componente.....	71
III.	Hipótesis .....	72
3.1	Hipótesis.....	72
IV.	Metodología.....	73
4.1	Diseño de investigación.....	73
4.2	Población y muestra .....	74
4.2.1	Población.....	74
4.2.2	Muestra.....	74

4.3 Definición y Operacionalización de Variables.....	75
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	79
4.4.1 Técnicas.....	79
4.4.2 Instrumentos.....	79
4.5 Plan de Análisis .....	79
4.6 Matriz de Consistencia .....	80
4.7 Principios Éticos.....	81
V. Resultados.....	82
5.1 Resultados .....	82
5.2 Análisis de resultados .....	123
VI. Conclusiones.....	256
VII. Recomendaciones .....	259
Referencias Bibliográficas .....	260
ANEXO 01: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	265
ANEXO 02: PRESUPUESTO .....	266
ANEXO 03: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN .....	267
ANEXO 04: AUTORIZACIONES .....	270

## Índice de tablas

Tabla 1: Modelos de Control Interno .....	20
Tabla 2: Símbolos Comunes de los Diagramas de Flujo .....	67
Tabla 3: Definición y Operacionalización de Variables .....	75
Tabla 4: Matriz de Consistencia .....	80
Tabla 5: Conoce qué es Control Interno .....	82
Tabla 6: La empresa cuenta con un adecuado Sistema de Control Interno .....	83
Tabla 7: La dueña Predica con el ejemplo en cuanto al comportamiento .....	84
Tabla 8: Los jefes o los encargados tratan a los empleados con dignidad y respeto .	85
Tabla 9: Estructura Organizacional formalizada y actualizada .....	86
Tabla 10: Posee un Manual de Organización y Funciones (MOF).....	87
Tabla 11: Posee un Manual de Procedimientos .....	88
Tabla 12: Número adecuado de personal para realizar las actividades .....	89
Tabla 13: Responsabilidades y niveles de autoridad .....	90
Tabla 14: Competencias establecidas en el perfil del cargo .....	91
Tabla 15: Procedimientos para evaluar la competencia profesional.....	92
Tabla 16: Filosofía y su estilo de operar .....	93
Tabla 17: Presentación de la información financiera y de gestión .....	94
Tabla 18: Unidad para la gestión de recursos humanos.....	95
Tabla 19: Capacitaciones al personal.....	96
Tabla 20: Misión, visión, objetivos y valores organizacionales .....	97
Tabla 21: Objetivos específicos de cada departamento/área .....	98
Tabla 22: Comunicación eficaz y oportuna de los objetivos .....	99
Tabla 23: Mecanismos para identificar cambios .....	100
Tabla 24: Identificación de riesgos considerando aspectos internos y externos.....	101
Tabla 25: Implementación de controles para cada área de la empresa .....	102
Tabla 26: Asignación de funciones a trabajadores .....	103
Tabla 27: Los procedimientos de autorización y aprobación están en manuales ....	104
Tabla 28: Archivo de la documentación .....	105
Tabla 29: Verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas .	106
Tabla 30: Presentación de declaraciones .....	107
Tabla 31: Procesos y rol que corresponden a trabajadores .....	108
Tabla 32: Funciones específicas de los puestos de trabajo .....	109
Tabla 33: Encargados para la información financiera .....	110
Tabla 34: Descripción de transacciones.....	111
Tabla 35: Propuestas del personal .....	112
Tabla 36: Comunicación con los clientes y proveedores.....	113
Tabla 37: Presentación de la información a autoridades reguladoras.....	114
Tabla 38: Evaluación y supervisión al personal .....	115
Tabla 39: Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo .....	116
Tabla 40: Medidas para desarrollar propuestas de mejora.....	117

Tabla 41: Características del Control Interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú. ....	123
Tabla 42: Características Control Interno de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa. ....	129
Tabla 43: Análisis comparativo de las características Control interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa. ....	135
Tabla 44: Cronograma de Actividades. ....	265

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Objetivos y Componentes del Marco Integrado de Control Interno .....	26
Gráfico 2: Componentes del COSO.....	32
Gráfico 3: Objetivos en la Evaluación del Riesgo .....	37
Gráfico 4: Matriz de Evaluación de Riesgos .....	39
Gráfico 5: Conoce que es Control Interno .....	82
Gráfico 6: La empresa cuenta con un adecuado Sistema de Control Interno .....	83
Gráfico 7: La dueña Predica con el ejemplo e indica en cuanto al comportamiento .	84
Gráfico 8: Los jefes o encargados tratan a los empleados con dignidad y respeto....	85
Gráfico 9: Estructura Organizacional formalizada y actualizada .....	86
Gráfico 10: Posee un Manual de Organización y Funciones (MOF) .....	87
Gráfico 11: Posee un Manual de Procedimientos .....	88
Gráfico 12: Número adecuado de personal para realizar las actividades .....	89
Gráfico 13: Responsabilidades y niveles de autoridad .....	90
Gráfico 14: Competencias establecidas en el perfil del cargo .....	91
Gráfico 15: Procedimientos para evaluar la competencia profesional .....	92
Gráfico 16: Filosofía y su estilo de operar.....	93
Gráfico 17: Presentación de la información financiera y de gestión .....	94
Gráfico 18: Unidad para la gestión de recursos humanos.....	95
Gráfico 19: Capacitaciones al personal .....	96
Gráfico 20: Misión, visión, objetivos y valores organizacionales.....	97
Gráfico 21: Objetivos específicos de cada departamento/área .....	98
Gráfico 22: Comunicación eficaz y oportuna de los objetivos.....	99
Gráfico 23: Mecanismos para identificar cambios .....	100
Gráfico 24: Identificación de riesgos considerando aspectos internos y externos...	101
Gráfico 25: Implementación de controles para cada área de la empresa .....	102
Gráfico 26: Asignación de funciones a trabajadores .....	103
Gráfico 27: Los procedimientos de autorización y aprobación están en manuales .	104
Gráfico 28: Archivo de la documentación .....	105
Gráfico 29: Verificaciones sobre ejecución de los procesos, actividades y tareas ..	106
Gráfico 30: Presentación de declaraciones .....	107
Gráfico 31: Procesos y rol que corresponden a trabajadores.....	108
Gráfico 32: Funciones específicas de los puestos de trabajo.....	109
Gráfico 33: Encargados para la información financiera .....	110
Gráfico 34: Descripción de transacciones .....	111
Gráfico 35: Propuestas del personal .....	112
Gráfico 36: Comunicación con los clientes y proveedores.....	113
Gráfico 37: Presentación de la información a autoridades reguladoras.....	114
Gráfico 38: Evaluación y supervisión al personal .....	115
Gráfico 39: Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo .....	116
Gráfico 40: Medidas para desarrollar propuestas de mejora .....	117

## **I. Introducción**

Las panaderías son un arte que llevan miles de años y que han estado vigente en el progreso y evolución de la sociedad. Es a través de este negocio que da origen en primer lugar al pan que ha sido considerado como el alimento de muchas culturas y hace parte del día a día de nuestra alimentación. Las panaderías al igual que las formas de elaboración de sus productos van variando de acuerdo a las características de los pueblos, es decir varían de un lugar a otro, dándole a cada panadería un aspecto único y propio. Desde hace muchos años estas empresas operaban de forma familiar o artesanal y con el pasar de los años la industria panadera ha ido evolucionando y ampliando considerablemente sus negocios; es por ello que hoy en día los dueños o propietarios buscan formas de controlar mejorar los procesos de las empresas que dirigen. En un mundo globalizado, las organizaciones necesitan de un adecuado Sistema de Control Interno, que les permita aplicar mecanismos y controles para mitigar riesgos haciendo uso racional de sus recursos para la salvaguarda de la institución.

En el ámbito internacional fue en Roma donde se dio la creación de las primeras escuelas de panaderos y los pioneros en la comercialización del pan, dando lugar a la creación y origen de las panaderías uno de los rubros más versátiles en el mercado; por lo que emprender en una panadería es una gran opción ya que aporta tener un negocio rentable y en constante crecimiento, es por ello que esta herencia del pan se ha ido extendiendo a otras regiones y países del mundo.

En nuestro país las panaderías forman un aspecto importante en la cultura de nuestra sociedad, según la información de Aspan (Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería) el Perú cuenta con más de 14,800 panaderos del cual el 25% de estos negocios cada día siguen evolucionando y no solo se limitan a la venta de pan sino también en incorporar otros productos a su negocio. Pero también este rubro pasa por tiempos complejos debido a la desaceleración del consumo, donde en algunos casos aún no se rompe con los esquemas de trabajo tradicionales, ni se capacita al personal para labores técnicas como administrativas, las cuales aquejan problemas

como la falta de un buen control de inventarios de su materia prima, el control de las ventas, entre otros aspectos operativos de la empresa. (Mendoza Riofrío, 2017)

En el distrito de Sullana existen varias MYPES dedicadas al rubro de panaderías que presentan aún muchas deficiencias por solucionar de las cuales no toman conciencia al respecto y continúan operando todavía como trabajaban desde hace muchos años, en forma familiar o muchas veces artesanal, sin aplicar un adecuado sistema o técnica para poder gestionar sus empresas y obtener los resultados esperados. Actualmente el problema de control interno en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías no son ajena a la realidad nacional; se percibe que al no tener un buen control y manejo de inventarios o de su producción, facilitan no solo al robo, sino también a mermas y desperdicios, generando pérdidas para la empresa.

La empresa Panadería y Abarrotes Santa Rosa pertenece al rubro de panaderías, cuya actividad principal es la venta de pan, dulces, tortas y empanadas con pollo al por mayor y menor; en este momento la empresa posee dificultades en su control interno, es por ello que, por los aspectos antes mencionados el enunciado del problema de investigación es el siguiente: ¿Cuáles son las características del control interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana y como se podría mejorar, 2018?

Para dar respuesta al problema, se ha planteado el siguiente objetivo general: determinar y describir las características del control interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana y hacer una propuesta de mejora, 2018.

Para poder conseguir el objetivo general, nos hemos planteado los siguientes objetivos específicos:

- ❖ Describir las características del Control Interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú, 2018.
- ❖ Describir las características del Control Interno de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana, 2018.

- ❖ Realizar un análisis comparativo de las características del Control interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana, 2018.
- ❖ Hacer una propuesta de mejora del Control Interno de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana, 2018.

La presente investigación reviste de mucha importancia a nivel social, cultural y empresarial, puesto que les permite a los emprendedores panaderos adquirir nuevos conocimientos en forma específica y eficaz acerca del control interno, permitiéndoles que se desarrollen y progresen por medios de los conocimientos adquiridos. A su vez es importante también para aquellas personas que quieran invertir en el rubro de panaderías pues a través de los resultados obtenidos y la propuesta de mejora, tengan idea de lo importante que es aplicar el control interno en las empresas. La investigación ha sido viable, porque cuenta con los recursos necesarios para llevarla a cabo.

Es importante recalcar que esta investigación ayudara a los futuros profesionales porque permite ingresar en el campo de la investigación científica, con temas de interés en el desarrollo de la carrera profesional solucionando la falta de conocimiento que se tiene con respecto a estos temas. A su vez con la realización de esta investigación se creará un nuevo aporte a la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote-ULADECH y a la comunidad, generando nuevos conocimientos gracias a las enseñanzas brindadas por la casa de estudio.

La investigación fue Descriptiva porque busco determinar las características del Control Interno en las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa, 2018; fue de tipo Cuantitativo, puesto que se aplicó técnicas específicas con el objeto de recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado. El nivel de estudio fue Descriptivo; puesto que se describió el comportamiento de las variables en estudio, es este caso la variable es control interno.

Así mismo el diseño de estudio fue descriptivo, estos son aquellos que se utilizan para describir la realidad tal y conforme se presenta en la naturaleza. En este caso se busca determinar las características del Control Interno en las micro y pequeñas empresas

panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa, 2018. Fue observacional, porque los datos reflejan el comportamiento de la variable en estudio que es el Control Interno y teniendo en cuenta el número de ocasiones en que se mide la variable en estudio fue Transversal, porque la investigación se realiza en un solo momento (2018) y su propósito es describir la variable de Control Interno y analizar su incidencia en un momento dado.

Fue de nivel no experimental, pues no se manipularan deliberadamente las variables, solo se basa en describir las características del control interno en las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa, 2018.

Finalmente, la investigación servirá de base para realizar otros estudios similares en otros sectores, ya sean comercializadoras, productivas o de servicio, del distrito de Sullana y de otros ámbitos geográficos de la región y del país.

## II. Revisión de la Literatura

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Antecedentes a nivel Internacional.

Citaremos a Jiménez Meza (2017) en su investigación titulada “Control Administrativo de la Panadería Pan de Casa en la Ciudad de Ambato en el año 2014”, planteó como objetivo analizar el control administrativo de la panadería Pan de Casa en la ciudad de Ambato para contribuir al cumplimiento de objetivos programados. El investigador aplicó la metodología descriptiva, contando con una muestra de seis personas; aplicando la técnica de la entrevista. Se concluyó que no existe un adecuado control administrativo en la empresa para determinar problemas y necesidades de control, descubriendo que la causa es la desactualización de la base de datos, es decir no se lleva adecuadamente los registros de ingresos de mercaderías, pagos, cobros, etc.; pues los administrativos al desarrollar varias actividades dentro de la empresa no cuentan con el tiempo necesario para dedicar al control administrativo por lo que este debe afectar la rentabilidad empresarial. Se recomendó mejorar el control administrativo en la empresa, adecuando su estructura organizacional, un mejor control administrativo, políticas de compras eficientes y una excelente planificación de la producción y todo su proceso.

Según Mejía Pineda (2015) en su tesis titulada “Estrategias de Control de Costos para la Cadena de Panaderías y Pastelerías La Tradición del Cantón Otavalo Provincia de Imbabura”, planteó como objetivo elaborar estrategias de control de costos, para la determinación del precio real de los productos en la cadena de pastelerías y panadería “La tradición” del cantón Otavalo. El investigador aplicó la metodología descriptiva, con una muestra de 26 empleados y trabajadores, aplicando como instrumento el cuestionario y la guía de entrevista. Se concluyó que la cadena de panaderías no tiene un sistema contable de costos, lo que origina que no se puedan conocer con exactitud; pues al no poder controlar los recursos que forman parte de la preparación de productos genera también que no se puedan establecer exactamente los costos de producción. El propietario no conoce el nivel de rentabilidad exacto que

genera la empresa con respecto a la inversión realizada, es decir no sabe si la empresa está obteniendo la ganancia esperada o si hay alguna pérdida. Se sugirió que realicen un mayor control en la producción y los desperdicios que se pueden generar, a través de las estrategias de control de costos.

De acuerdo a Sinche Peñarreta & Esparza Lozano (2016) en su tesis titulada “Diseño de un Control de Inventario para El Negocio Pan Dorado”, tuvo como objetivo diseñar un control de inventario que permita obtener datos más específicos sobre los stocks de los productos del negocio “Pan Dorado”. El investigador aplicó la metodología descriptiva, analítica y exploratoria, contando con una muestra de ocho personas relacionadas a la administración, contabilidad, producción y cajeros de la organización, aplicando como instrumento la encuesta. Se concluyó que el control interno es la base de un buen manejo de inventarios, donde utilizar métodos y procedimientos de manera ordenada y organizada salvaguarda los activos, verifica la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera y administrativa promoviendo de esta manera la eficiencia en las operaciones. Se tomó como referencia al Modelo Coso para alinear los objetivos de la gerencia y las necesidades establecidas en cada uno de sus procesos para una mayor comunicación; evitando de esta manera descuadres, fraudes o apropiaciones; evitar arbitrariedades del personal limitando sus facultades, frenando las decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos que afecten a la entidad. Se recomendó implementar un control de inventarios que permite obtener información oportuna para efectuar una distribución integral con la finalidad de acceder a una mejor cobertura en el mercado, aprovechando todo los instrumentos administrativos y tecnológicos como el sistema contable; así mismo se busca motivar al personal a trabajar en equipo para cumplir con responsabilidad las actividades encomendadas.

Según Quillay Guamán (2016) en su tesis titulada “Diseño de un Sistema de Control y Evaluación de Costos al Área de Producción de la Panadería “La Vienesa”, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo”, tuvo como objetivo diseñar un sistema de control y evaluación de costos al área de

producción de la Panadería “La Vienesa”, en la Cuidad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, con el fin de mejorar cada uno de los procesos productivos del área de producción de la empresa. El investigador aplicó la metodología descriptiva, documental o bibliográfica, contando con una muestra de 38 personas, aplicando como instrumento la entrevista y la encuesta. Se concluyó que la Panadería “La Vienesa”, no cuenta con un sistema informático de Contabilidad por Órdenes de Producción, ni con un manual de inventario de materia prima, lo que genera desperdicios incrementando así los costos en el proceso de producción. Asimismo no existe una evaluación constante del desempeño del personal, lo que no permite determinar los errores que ellos cometen al hacer sus labores, es decir no se conocen los puntos críticos para mejorar y capacitar periódicamente al personal. Se recomendó elaborar un manual para el manejo de inventarios, realizar revisiones y actualizaciones permanentes de formatos en base a avances tecnológicos para un mejor control de los elementos del costo, con el fin de mejorar el manejo y la productividad de la empresa desarrollando nuevos sistemas de control automatizado, desarrollo y adopción de modernas herramientas administrativas de supervisión y control.

De acuerdo a Campos Mònico, Flores Gòmez, & Fuñez Estrada (2012) en su tesis titulada “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.”, tuvo como objetivo 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. El investigador aplicó la metodología correlacional- no experimental, se aplicó la técnica de la encuesta, entrevista y observación directa, contando con una muestra de 16 medianas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos elaborados a base de harinas. Se concluyó que no se tienen establecidas políticas para un buen manejo del control de inventario, no existe una buena comunicación entre cada área de la empresa, así mismo no se designa a una

persona encargada para cada proceso en la empresa. Se recomendó realizar una planeación constante y formal entre todas las áreas de la organización, no solo de los departamentos de ventas y producción, sino todos en conjunto para el logro de sus objetivos.

### **2.1.2 Antecedentes a nivel Nacional.**

Citaremos a Rodríguez Chávez & Vasquez Rimarachin (2016) en su tesis titulada “Propuesta del Diseño de un Sistema de Control Interno para obtener la eficiencia en el proceso productivo y mejorar el costo beneficio de la Empresa Dulce Pastelería EIRL en el Periodo 2015–2016”, en la cual planteó como objetivo proponer un diseño de sistema de control interno para obtener la eficiencia en el área de producción y mejora en el costo beneficio de la empresa Dulce Pastelería EIRL periodos 2015-2016. El investigador aplicó la metodología descriptiva- no experimental, contando como muestra al gerente, contador y jefe de producción de la empresa; aplicando como instrumentos la entrevista, observación, documentación y cuestionarios. Se concluyó que el problema principal que tiene la empresa es que al finalizar la jornada laboral no se guardan los sobrantes de insumos que pueden ser reutilizados, pues al no contar con un personal responsable no conocen las instrucciones a seguir en estos casos. Los costos de producción les permitió hallar el punto de equilibrio que sirvió para determinar el volumen mínimo de ventas que la pastelería deberá realizar para no perder, ni ganar en cada tipo de torta. El uso del control interno permitirá a los pequeños empresarios tener una idea que les permita conservar su negocio en el mercado, además contar con un control y orden dentro de su negocio. Se recomendó implementar un sistema de control interno propuesto basado en políticas y procedimientos, promoviendo tener una buena organización y manejo adecuado de los procesos, incrementando los beneficios económicos de la empresa.

Según Trujillo Gallo (2018) en su tesis titulada “Influencia del Control Interno en el Proceso Administrativo del Departamento Contable de la Empresa Industria Panificadora RICOSON S.A.C.”, tuvo como objetivo determinar la

relación entre el control interno y el proceso administrativo del departamento contable y administrativo de la empresa Industria panificadora RICOSON S.A.C. del distrito de San Juan de Lurigancho en el periodo 2017. El investigador aplicó la metodología descriptivo- explicativo – no experimental, contando con una muestra de 20 trabajadores, aplicando como instrumento la encuesta y un cuestionario, para las respuestas de esta herramienta se utilizó la escala de Likert, para facilitar las respuestas del encuestado. Se concluyó que el control interno tiene una relación significativa y directa con el proceso administrativo del departamento contable y administrativa de la empresa de Industria panificadora RICOSON S.A.C. del distrito de San Juan de Lurigancho. Además se manifestó que el control interno es considerado una herramienta fundamental para el proceso administrativo de toda organización, con el objetivo de garantizar la eficiencia, eficacia y la transparencia de sus operaciones, como también, ayuda a detectar las irregularidades y errores, y propugna por la solución factible, evaluando todos los niveles de autoridad. Se recomendó a la empresa un sistema que permita un mejor control y la disminución de la pérdida de tiempo al realizar actividades que no solucionan los problemas en el departamento contable es por ello que el sistema automatizado que maneje el control interno del área de contabilidad, al aplicarlo perfeccionara los procesos que se ejecutan en el área, se mejorara el desenvolvimiento de las diferentes actividades que allí se realicen de forma razonable, basadas en la optimización del tiempo, la organización y el control.

De acuerdo a Ayala Jacinto & Calderòn Santa Cruz (2018) en su tesis titulada “Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Informe Coso I para la Empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, que permitirá el mejoramiento de la Gestión Empresarial”, tuvo como objetivo implementar un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO I, que permita mejorar la gestión empresarial de la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL. El investigador aplicó la metodología descriptiva-exploratoria y propositiva, aplicando una muestra de tres personas, cuyo instrumento fue la lista de verificación. Se concluyó que existe un nivel de implementación escasa en su sistema de control interno, haciendo que las actividades que se realicen dentro

de la entidad carezcan de una adecuada ejecución y supervisión. Así mismo se observó que esta empresa presenta deficiencias en las áreas de gerencia, administración y ventas. Se recomendó implementar un sistema de control interno en cada uno de sus componentes, con la finalidad de disminuir los riesgos que afecten a los objetivos de la empresa.

De acuerdo a Tanda de la Cruz (2015) en su tesis titulada "Diseño de Manual de Procedimientos para Optimizar los Procesos en el Área de Producción en la Panadería y Pastelería "El Padrino" Cajamarca- 2014", en la cual planteó como objetivo diseñar un manual de Procedimientos para el área de producción de la Panadería y Pastelería "El. Padrino" con la finalidad de optimizar sus procesos. El investigador aplicó la metodología descriptiva y analítica, contando con una muestra de siete personas (dueño o propietarios, vendedores, operarios), aplicando como instrumento el análisis bibliográfico y documental y la guía de entrevista. Se concluyó que la empresa no cuenta con una guía sistemática y detallada de las responsabilidades de cada personal, así mismo no cuentan con registros de control en el área de producción, es decir el propietario no identifica con facilidad el stock de materia prima e insumos para la elaboración de productos. También para cada uno de los procesos que se realizan en las áreas es necesario que se cuenten con flujogramas que guíen a los trabajadores permitiéndoles mejorar sus actividades y evitando así deterioros y tardanzas. Se recomendó al propietario utilizar y capacitar a todo su personal sobre el uso del manual de procedimientos pues este les servirá para obtener mayor control en los procesos de elaboración de sus productos.

### **2.1.3 Antecedentes a nivel Regional.**

Citaremos a Taboada Navarro (2017) en su tesis titulada "Los Mecanismos de Control Interno en el Área de Almacén de las Panaderías en el Perú. Caso: Panadería Negociaciones Mabilpa SRL Piura, 2016", en la cual planteó como objetivo determinar y describir los mecanismos de control interno en el área de almacén de las panaderías en el Perú y de la Panadería Negociaciones Mabilpa SRL Piura, 2016. El investigador aplicó la metodología Cualitativo-

Descriptivo-bibliográfico-documental y de caso; por ser una investigación bibliográfico-documental no aplica muestra; aplicando como instrumento las fichas bibliográficas y cuestionario. Se concluyó que el almacén cuenta con un inventario valorizado de las existencias, a través de un sistema de inventarios (Software kardex de almacén) y que es manejado por el encargado del almacén. Se realiza la toma física de inventarios para determinar irregularidades o diferencias. Los registros de ajuste a los inventarios, se realizan con la autorización del propietario, los mismos que se encuentran evidenciados y archivados cronológicamente, en cumplimiento de las normas de control interno. Los inventarios físicos, tienen periodicidad mensual. En cumplimiento de las normas de control interno y de funciones, la empresa cuenta con una persona encargada exclusivamente del almacén, quien registra, controla y despacha los insumos para la producción diaria del pan. Utiliza formatos pre establecidos y numerados para ingreso / salida de almacén, con la finalidad de determinar movimientos de insumos y saldos. Se utiliza el método PEPS para el despacho de los insumos, debido a que la harina, manteca, levadura tienen tiempo de caducidad y su permanencia por demasiado tiempo en almacén podría significar pérdida para la empresa. Se recomendó mantener el sistema de inventario actualizado al día con las entradas y salidas de insumos, para tomar las acciones con respecto a las medidas correctivas propuestas para así poder reducir el número de pérdidas. Se recomendó mantener el sistema de inventario actualizado al día con las entradas y salidas de insumos, para tomar las acciones con respecto a las medidas correctivas propuestas para así poder reducir el número de pérdidas.

Según Guzmán Yahuana (2017) en su tesis titulada “Caracterización del Control Interno de las Micro y Pequeñas Empresas del Perú. Caso Panificadora “LAS ESTRELLAS” Sociedad Anónima Cerrada de la Urbanización Santa Rosa del Distrito de Sullana y Propuesta de Mejora año 2017”, tuvo como objetivo determinar y describir las principales características de control interno de las micro y pequeñas empresas del Perú y de la panificadora “LAS ESTRELLAS” S.A.C. de la Urbanización Santa Rosa del distrito de Sullana y hacer una propuesta de mejora, año 2017. El investigador aplicó la metodología

descriptiva-cuantitativa- no experimental y transversal, contando con una muestra de siete trabajadores, se utilizó como instrumento la encuesta. Se concluyó que el propietario no establece las funciones de cada trabajador, ni identifica en forma clara los riesgos que se pueden asumir en la empresa. Asimismo, en el área de inventarios existen deficiencias en el control de materia prima, registran en un cuaderno la entrada y salida de la materia prima y productos en forma diaria y si realizan el inventario físico tanto de los productos como de la materia prima. Se recomendó elaborar un sistema de control que permita a la gerencia tomar decisiones oportunas y adecuadas sobre el movimiento de las operaciones de la panadería dado que se tendrá el control de la información de las áreas de producción, ventas y compras de la empresa. Así mismo se propone un manual de organización y funciones (MOF), para el buen manejo y funcionamiento de cada área en la empresa panificadora.

De acuerdo a Campos Moran (2018) en su tesis titulada “Implementación de un Sistema de Control de Producción para la optimización de recursos y de procesos productivos en la Panadería San José Obrero – Sullana; 2016”, en la cual planteó como objetivo implementar un sistema de control de producción para la optimización de recursos y de procesos productivos en la panadería de la institución educativa San José Obrero. El investigador aplicó la metodología descriptiva- no experimental, contando con una muestra de diez personas, aplicando como instrumento un cuestionario de preguntas cerradas. Se concluyó que en la Panadería San José Obrero es necesario seguir el desarrollo del sistema, los cuales ayudan a llevar de manera más organizada la información; poder especificar los contenidos que se necesitan visualizar en el sistema y lograr que los beneficiarios se acoplen sin mayor dificultad en su manejo. Se debe tener en cuenta el uso del desarrollo del sistema, para así beneficiar de sus ventajas en cuanto a conceptos de independencia, costo y facilidad de desarrollo e implementación, puesto que las herramientas que provee el software libre satisfacen las necesidades.

## **2.2 Bases Teóricas de la Investigación**

### **2.2.1 Control Interno.**

#### ***2.2.1.1 Antecedentes en la aplicación del Control Interno.***

El desarrollo del Control Interno se inicia:

A partir de la aparición de la gran empresa, donde los propietarios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y operativos y donde se hizo imprescindible delegar funciones dentro de la organización así como establecer procedimientos formales para prevenir o disminuir errores y fraudes. El desarrollo industrial y económico de los negocios propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones. Los contadores idearon la "comprobación interna" (término que hoy en día es el Control Interno) para asegurarse contra posibles errores y fraudes. Esta era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados, que tenían como finalidad brindar a la administración, hasta donde fuese posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica. A partir de la década del 70, a causa del descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, comenzó a prestarse mayor atención al establecimiento de mejores controles internos. Hasta entonces, el Control Interno generalmente se había considerado como un tema reservado solamente a los contadores. A partir de los años 80, se comenzaron a ejecutar una serie de acciones con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en crear un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados hasta entonces. (Leiva, 2014, P. 13)

### **2.2.1.2 Modelos de Control Interno.**

Hay autores que resaltan que:

Debido a los cambios constantes que atraviesan las empresas motivados por factores internos como externos, se desarrollaron métodos que permiten tener una visión global y estratégica de las organizaciones y de su entorno. Estos esfuerzos generaron diversos enfoques de control que impulsaron una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones y sirvió de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a nivel internacional tales como: COBIT, CANDBURY, COCO, AEC, SAC, MESI, ACC, COSO I y COSO II, siendo este último lanzado el 29 de septiembre de 2004 como marco de control denominado COSO II, constituyéndose como un marco enfocado a la gestión de los riesgos mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos. (Sánchez Sánchez, 2015, P.45)

Estos modelos de Control Interno se detallan a continuación:

#### **a) Modelo Estándar de Control Interno (MECI)**

Según Venegas Gualteros (2015) “es una herramienta de gestión que busca unificar criterios en materia de control interno para el sector público, estableciendo una estructura para el control, la estrategia, la gestión y la evaluación, es de cumplimiento obligatorio.” (P. 2)

El Modelo Estándar de Control Interno surge a partir de la estructura establecida por la Ley 87 de 1993 para el Sistema de Control Interno, el cual se compone por una serie de Subsistemas, Componentes y Elementos de Control, cada subsistema está compuesto por componentes los cuales tienen sus elementos o productos que se deben implementar en las entidades municipales para auto-controlarse, con miras a ejecutar una gestión eficiente, eficaz y efectiva siempre evaluándose para mejorar continuamente y ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía con sentido de pertenencia institucional. Los subsistemas del MECI se dividen en:

### **Subsistema de Control Estratégico**

- ❖ Ambiente de Control
- ❖ Direccionamiento Estratégico
- ❖ Administración del Riesgo

### **Subsistema de control de Gestión.**

- ❖ Actividades de Control
- ❖ Información

### **Subsistema control de Evaluación**

- ❖ Autoevaluación
- ❖ Evaluación Independiente
- ❖ Planes de Mejoramiento (Venegas Gualteros, 2015, PP. 7-8)

## **b) Modelo de control interno COBIT**

Según Mora Aristega, León Acurio, Huilcapi Masacon, & Escobar Mayorga (2017) es un “modelo para auditar la gestión y control de los sistemas de información y tecnología, orientado a todos los sectores de una organización, es decir, administradores de las tecnologías de información (TI), usuarios y por supuesto, los auditores involucrados en el proceso.” (P. 8)

Así mismo COBIT:

Se aplica a los sistemas de información de toda la empresa, incluyendo los computadores personales y las redes. Está basado en la filosofía de que los recursos TI necesitan ser administrados por un conjunto de procesos naturalmente agrupados para proveer la información pertinente y confiable que requiere una organización para lograr sus objetivos. (Mora Aristega, et al, 2017, P. 9)

La estructura del modelo COBIT propone un marco de acción donde se evalúan los criterios de información, como por ejemplo la seguridad y calidad, se auditan los recursos que comprenden la tecnología de información, como por ejemplo el recurso humano, instalaciones, sistemas, entre otros, y finalmente se realiza una evaluación sobre los procesos involucrados en la organización.

Este modelo define un marco de referencia que clasifica los procesos de las unidades de tecnología de información de las organizaciones en cuatro dominios principales, a saber que son: la planificación y organización, adquisición e implantación, soporte y servicio y el monitoreo. (Mora Aristega, et al, 2017, P. 9)

**c) Modelo de Control Interno AEC - AUTO EVALUACIÓN DE CONTROL.**

Según Otálvaro Morán & Riascos Quintero (2017) “es una metodología utilizada para revisar objetivos clave de las organizaciones, así como también los riesgos involucrados en el logro de los objetivos, y los controles internos diseñados para administrar dichos riesgos.” (párr. 1)

El objetivo principal del modelo AEC es la Razonabilidad en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

**Razón de ser AEC:**

- Definición de las acciones de mejora.
- Confrontar riesgos en el cumplimiento de los objetivos VS controles establecidos.
- Priorizar según la probabilidad de ocurrencia e impacto en los objetivos.
- Aportar acciones de mejora y consolidar propuestas (precisión, forma, recursos, fechas).
- Divulgación (informes, acciones y compromisos). (Otálvaro Morán & Riascos Quintero , 2017)

**d) Modelo COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) “Control Interno – Sistema Integrado”**

Para González Acosta & Almeida González (2014) este modelo el Control Interno se define como un “proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el

consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.” (párr. 4)

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes. El Control Interno pretende garantizar la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas que seas aplicables y la salvaguarda de los recursos. (González Acosta & Almeida González, 2014)

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión, los cuales son:

- ❖ **Ambiente de control.** Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.
- ❖ **Evaluación de riesgos.** Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.
- ❖ **Actividades de control.** Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.
- ❖ **Información y comunicación.** Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- ❖ **Supervisión.** Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. (González Acosta & Almeida González, 2014)

e) **COSO ERM (Administración de Riesgo Empresarial).**

Para Sánchez Sánchez (2015) el COSO II o COSO ERM “es un proceso continuo realizado por el personal de todos los niveles de la organización y no únicamente, por un departamento de riesgos o área similar.” (P. 45)

Es decir no es la sola conjunción de políticas, encuestas y formularios, sino que involucra gente de los distintos niveles de la organización y está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos.

Asimismo, el COSO ERM:

Es un facilitador del proceso de la gestión de riesgos, este permite a los administradores de las empresas operar más eficazmente en un ámbito pleno de riesgo, aumentando la capacidad para: alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia, unir crecimiento, riesgo y rendimiento, mejorar las decisiones de respuesta al riesgo, minimizar sorpresas y pérdidas operativas, identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad y racionalizar el uso de recursos. (Sánchez Sánchez, 2015, P. 45)

De acuerdo al marco definido en el informe COSO ERM, la gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se describen brevemente a continuación:

- ❖ **Ambiente interno:** Abarca el entorno de una empresa, influye en cómo se establecen las estrategias y los objetivos y, cómo se estructuran las actividades del negocio.
- ❖ **Establecimiento de objetivos:** Las empresas deberán establecer los objetivos a fin de que se pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.
- ❖ **Identificación de eventos:** Está relacionado con la identificación de los eventos potenciales que de ocurrir podrían afectar a la organización, también, determina si representan oportunidades o si, podrían afectar

negativamente la capacidad de la entidad para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

- ❖ **Evaluación de riesgos:** Los riesgos deben ser analizados considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual. Para ello se deben considerar realizar autoevaluaciones, elaborar mapas de riesgo y distribuciones de severidad y probabilidad.
- ❖ **Respuesta al riesgo:** Una vez identificados los riesgos y establecido el nivel de significancia, la dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- ❖ **Actividades de control:** Son las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.
- ❖ **Información y comunicación:** La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la entidad.
- ❖ **Supervisión:** La totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. (Sánchez Sánchez, 2015, P. 45)

Diversas iniciativas han tratado de estandarizar los conceptos, siendo una de las más importantes el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) el que hoy en día es considerado como un punto de referencia obligado cuando se trata materias de Control Interno, tanto en la práctica de las empresas, así como en los centros de estudios e

investigación. La siguiente imagen muestra los principales modelos de Control Interno que existen en la actualidad.

**Tabla 1:**

***Principales Modelos de Control Interno***

<b>Modelo</b>	<b>País de Origen</b>	<b>Propósito</b>	<b>Aspectos Importantes</b>
<b>COSO</b> Committee of Sponsoring Organizations or the Treadway Commission	Estados Unidos	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.	Incluye la identificación de riesgos internos y externos o los asociados al cambio.
			Resalta la importancia de la planificación y la supervisión. Plantea pirámide de componentes de control interrelacionados.
<b>COCO</b> Criteria of Control Board	Canadá	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, del riesgo y de la dirección.	Se sustenta en la teoría general de sistemas y de la contingencia.
			Resalta la importancia de la definición y adopción de normas y políticas.
			Plantea que la planeación estratégica proporciona sentido a la dirección.
			Define 20 criterios para diseño, desarrollo y modificación del control.
<b>ACC</b> Australian Control Criteria	Australia	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, dándoles importancia a los trabajadores y a otros grupos de interés en el cumplimiento de los objetivos.	Resalta la importancia del autocontrol y confianza mutua.
			Hacer énfasis en los conocimientos y habilidades para el desarrollo de una actividad.
			Incluye un modelo de gestión de riesgos.
<b>Cadbury</b>	Reino Unido	Adopta una comprensión de control más amplia. Brinda mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control.	Se soporta en el sistema COSO, exceptuando lo referente a sistemas de información, lo cual se incorpora en otros elementos.

**Nota: Fuente: Leiva (2014). Marco Conceptual del Control Interno.**

El presente informe utilizará el modelo de COSO I, por ser el de gran aceptación y ampliamente utilizado en todo el mundo.

### **2.2.1.3 Definición.**

Según Estupiñán Gaitán (2006) el control interno es:

Un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (P.25)

De este modo bajo el mismo criterio Santillana (2001), citado por Santa Cruz (2014, P.37) agrega que el control interno permite la eficiencia operativa y estimula la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Por otro lado en septiembre de 1992, “el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) emitió un informe que proporciona una definición de control interno y estableció un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus controles internos.” (Claros Cohaila & León Llerena, 2012, PP.24)

### **2.2.1.4 Importancia.**

Según Claros Cohaila & León Llerena (2012) cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando se tienen empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización. (PP. 45-46)

Para Perdomo (2000) citado por Díaz Estela & Morales Ríos (2017, P.21) menciona que todas las empresas deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de

los estados financieros. Entonces un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la complicidad de empleados, fraudes, robos, etc.

#### **2.2.1.5 Clasificación.**

##### **a) Control Interno Administrativo:**

Según Estupiñán Gaitán (2006), existe un solo sistema de control interno, el administrativo que es:

El plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de transacciones realizadas, que no están contabilizadas; transacciones, que están indebidamente valuadas, que están indebidamente clasificadas, que no están registradas en el período que corresponde, que están indebidamente anotadas en los subsidiarios o submayores o incorrectamente resumidas en el mayor; mantener informado de la situación de la empresa, coordinar sus funciones, asegurar de que se están logrando los objetivos establecidos, mantener una ejecutoria eficiente y determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas. Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece el control del medio ambiente o ambiente de control, el control de evaluación de riesgo, el control y sus actividades, el control del sistema de información y comunicación y el control de supervisión o monitoreo. (P.7)

##### **b) Control Interno Contable:**

Surge como un instrumento sobre el sistema de información, según Estupiñán Gaitán (2006) tienen en cuenta como objetivo que todas las operaciones se registren oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y,

en el período contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos; que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva; que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración; que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa.

#### **2.2.1.6 Objetivos.**

Estupiñán Gaitán (2006) manifiesta que según el enfoque tradicional del control interno comprende “el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según directrices marcadas por la administración”. (P.35)

Por otro lado Coopers & Lybrand S.A (1997) señala que:

Cada entidad tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma. Aunque muchos objetivos son específicos de una sola entidad, otros son ampliamente compartidos. (P.19)

Los objetivos de control se presentan en tres rangos:

- ❖ **Efectividad y eficiencia en las operaciones:** Este objetivo se refiere a los controles internos diseñados por la gerencia, para asegurar que las operaciones son ejecutadas con efectividad, es decir, tal como fueron planeadas. En cambio, la eficiencia está orientada al correcto uso de los recursos y tiene relación, por ejemplo, con: activo fijo, efectivo, inventarios y la imagen de la organización. La evaluación de la efectividad y la eficiencia de las operaciones deberían ser realizadas por la junta de directores, y por la gerencia, si está en

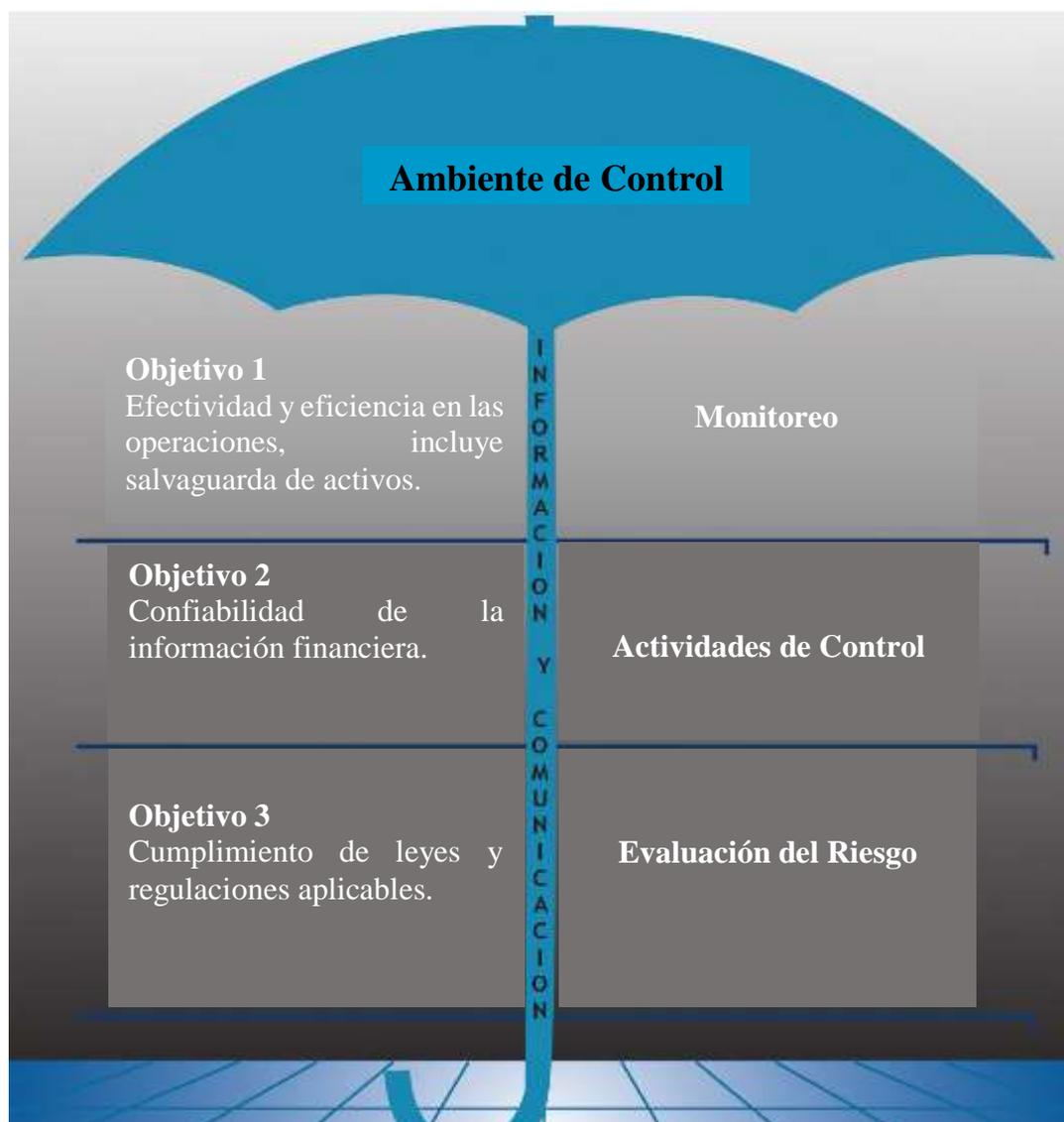
condiciones de obtener seguridad razonable, respecto a que los criterios están siendo logrados. Como el COSO está dirigido a la evaluación del riesgo y la evaluación de controles, los aspectos referidos a la evaluación de la efectividad que comprende el logro de los objetivos y metas expresadas en un plan de negocios o en un plan operativo, no forman parte de su definición. Tampoco, deberían ubicarse los conceptos relativos a la evaluación de la eficiencia, vinculada con la relación existente entre los bienes y/o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos (productividad), en comparación con un estándar de desempeño. Ambos criterios de medición en la forma como han sido descritos no forman parte del COSO, debido a que corresponden al nivel de las decisiones estratégicas y operacionales que adopta la gerencia de una organización que podrían ser correctas o incorrectas, pero, están fuera del alcance del control interno. (Fonseca Luna, 2011, PP. 42-43)

- ❖ ***Confiabilidad de la información financiera:*** Este objetivo se refiere a las políticas, métodos y procedimientos diseñados por la entidad para asegurar que la información financiera es válida y confiable. Una información es válida, si se refiere a las operaciones o actividades que ocurrieron y tienen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales, en tanto que una información es confiable cuando brinda confianza a quienes la usan. Este objetivo de control se refiere, generalmente, a la preparación de: estados financieros anuales o estados financieros intermedios, y el informe anual y de cuentas (o memoria) de la entidad que, generalmente, incluye los estados financieros anuales y la opinión de los auditores independientes, generalmente, para uso de accionistas, bancos, y el público en general. En resumen, la efectividad del control interno en torno al objetivo de información podría ser evaluada, en la medida en que la junta de directores y la gerencia tengan seguridad razonable de que los estados financieros son confiables.

- ❖ ***Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables:*** Este objetivo se refiere a las políticas y procedimientos específicos establecidos por la entidad para asegurarse que los recursos son ejecutados, de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables. Dependiendo de la realidad de cada país, la evaluación de cumplimiento debe referirse a la legislación y las regulaciones emitidas por entidades, tales como: Comisión de Valores u organismo de supervisión equivalente; Organismo Administrador de Tributos; Organismo de regulación monetaria (Banco Central); y, Organismo de supervigilancia del sector bancario y otros. A pesar que el COSO no hace referencia en forma expresa acerca del requisito de evaluar el cumplimiento de las políticas internas, se considera que este concepto podría encontrarse implícito en el objetivo de cumplimiento. (Fonseca Luna, 2011, P. 43)

La tendencia moderna se orienta a representar al COSO en una sombrilla, dentro de la cual, el Ambiente de Control es la zona de protección del sistema de control interno por ser el componente de mayor importancia del sistema de control, seguido por el resto de componentes: Actividades de Control, Evaluación del Riesgo y Monitoreo. En cambio, el componente Información y Comunicación resulta ser el brazo que brinda equilibrio a la sombrilla, dado que proporciona la información necesaria para apoyar los procesos de negocios.

En el grafico se muestran los objetivos y componentes del Marco Integrado de Control Interno, es decir, el COSO.



**Gráfico 1: Objetivos y Componentes del Marco Integrado de Control Interno**

**Nota: Fuente: Fonseca Luna (2011). Sistemas de Control Interno para Organizaciones.**

### **2.2.1.7 Características.**

Según Del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaíno, Armada Trabas, & Santos Cid (2005), el control interno tiene las siguientes características:

- ❖ Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- ❖ Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- ❖ En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con

los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.

- ❖ Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
- ❖ Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- ❖ Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

#### **2.2.1.8 Tipos.**

Para Schermerhorn (2003) citado por (Díaz Estela & Morales Rios, 2017, P.23) nos muestra tres tipos principales de controles: preventivo, concurrente y de retroalimentación. Cada uno de ellos es relevante en una fase diferente del ciclo de actividades de entrada-operación-salida de la organización. Y todos cumplen un papel muy importante en la búsqueda de productividad a largo plazo y de un desempeño elevado.

##### **a) Controles Preventivos**

También llamados controles preliminares, se realizan antes de que se inicie una actividad de trabajo. Aseguran que los objetivos sean claros, que se establezca el rumbo adecuado y que estén disponibles los recursos apropiados para cumplirlos. Se diseñan para eliminar los problemas potenciales que pudieran surgir durante el proceso pero que a menudo se descuida. La calidad de los recursos es una preocupación central en los controles preventivos. Podemos concluir, que un control preventivo garantiza que se establezcan los objetivos adecuados y que los recursos correctos estén disponibles antes de que se inicie el trabajo.

##### **b) Controles Concurrentes**

Se concentran en lo que sucede durante el proceso de trabajo. Llamados a veces controles de dirección, monitorean las operaciones y actividades en curso para

asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con lo planeado. Permiten emprender acciones correctivas antes de que se termine una tarea. Aquí el punto central de interés es la calidad de las actividades de las tareas durante el proceso de trabajo. Podemos concluir, que un control concurrente se concentra en lo que sucede durante el proceso de trabajo.

### **c) Controles de Retroalimentación**

Llamados también controles posteriores a la acción, se implementan después de que el trabajo está terminado. Se concentran en la calidad de los resultados finales y no en las entradas y procesos. Proporciona información útil que sirve para mejorar las cosas en el futuro; también proporciona documentación formal acerca de los logros que puedan ser útiles para asignar recompensas basadas en el desempeño. Podemos concluir, que un control de retroalimentación opera después de que una acción concluya. (Díaz Estela & Morales Rios, 2017, PP.24-25)

#### **2.2.1.9 Elementos.**

Según Estupiñán Gaitán (2006) bajo el enfoque tradicional los elementos del Control Interno los clasifica de acuerdo a organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión; como se detalla a continuación:

#### **Elemento de organización**

Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia.

#### **Elementos, sistemas y procedimientos**

Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

#### **Elementos de personal**

- Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización.

- Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.
- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.

### **Elementos de supervisión**

- Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.
- Como aplicaciones al enfoque utilizado en la evaluación de control interno tradicional. (PP.19-20)

#### ***2.2.1.10 Componentes.***

Para Arens, Elder, & Beasley (2007), el marco integrado de control interno de COSO, es el modelo de control interno más aceptado en Estados Unidos. Según éste el control interno consta de cinco categorías que la administración “diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo. Cada categoría contiene muchos controles, pero los auditores se concentran en aquéllos diseñados para impedir o detectar errores materiales en los estados financieros.” (P.274)

Así mismo para Estupiñán Gaitán (2006), el control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión y seguimiento. El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. (P.26)

Así mismo para Fonseca Luna (2011) cada componente del COSO dispone de un grupo de elementos que describe el significado y rol de cada uno. “Existe una fuerte interrelación entre los cinco componentes dado que no operan en forma aislada, sino que interactúan entre sí, dentro de un proceso iterativo y multidireccional, en el que podrían influenciarse entre ellos.” (P. 49)

Por ejemplo la elaboración y transmisión de la data financiera que es proporcionada a la gerencia para su conocimiento en términos de exactitud y oportunidad (Información y Comunicación), podría requerir ser supervisada por la función de monitoreo para evaluar su confiabilidad (Monitoreo); sin embargo, la inexactitud o la falta de oportunidad en la comunicación de la información podría, también, disminuir la calidad del control interno. La probabilidad de lograr los objetivos de control en cada entidad, generalmente, está influenciada por las limitaciones propias de todo sistema que provienen de los juicios o decisiones adoptadas por las personas que, si son mal aplicados, podrían conducir a errores.

El control interno proporciona “seguridad razonable”, mas no absoluta, respecto a que los objetivos de control de la entidad se están logrando, debido a que el factor humano y sus decisiones correctas son claves para su funcionamiento efectivo. Las razones que influyen para que el control interno brinde seguridad razonable, tienen relación con:

- ❖ **Limitaciones inherentes al control.** Estas limitaciones se refieren a la posibilidad de que exista un criterio inadecuado en la toma de decisiones al error humano; actividades de control evadidas por colusión de dos o más personas; o, el exceso de control por la gerencia. Por ello, el control podría ayudar a minimizar la presencia de errores, pero, no provee seguridad absoluta de que estos no ocurran en el futuro.
- ❖ **Consideraciones de costo/ beneficio al diseñar e implementar, o mejorar el control interno en las organizaciones.** Los costos del control deben ser balanceados en comparación con los beneficios, incluyendo los riesgos diseñados para administrarlos. El diseño de controles debería

implicar, necesariamente, la aceptación de algún grado de riesgo sobre los resultados o acciones, lo que no podría predecirse con absoluta seguridad. (Fonseca Luna, 2011, P. 50)

Ningún sistema de control interno, por muy óptimo que sea, podría garantizar una gestión efectiva, y eficiente, información financiera exacta y confiable, ni libre de errores o fraude. Los controles internos que dependen de la segregación de funciones, podrían resultar inefectivos si existe colusión entre dos empleados. En ciertos casos, la gerencia podría dejar de observar los controles internos que estableció o simplemente eludirlos, por lo que mantener un sistema que elimine cualquier riesgo de pérdida, error o fraude, resultaría un objetivo imposible y, es probable que, más costoso que los beneficios que se esperen obtener.

A pesar que un sistema de control interno podría funcionar de manera efectiva, es posible que experimente fallas originadas por los siguientes factores:

- ❖ **Error humano.** Las personas que ejecutan los controles internos podrían adoptar decisiones equivocadas que generan fallas en los controles. Estas fallas dependiendo de su impacto, podrían ser consecuencia de errores incurridos por los responsables del control interno.
- ❖ **Acciones de la gerencia.** En una entidad que se encuentra bien controlada, la gerencia podría adoptar la decisión de impedir o bloquear temporalmente el cumplimiento de determinados controles internos, con propósitos no legítimos.
- ❖ **Colusión.** Dos o más personas se coluden para eludir o bloquear los controles que de otra forma funcionarían en forma efectiva. (Fonseca Luna, 2011, P. 50)

Los componentes del Marco Integrado de Control Interno (COSO) se describen en el siguiente gráfico:



**Gráfico 2: Componentes del COSO**

**Nota: Fuente: Fonseca Luna (2011). Sistemas de Control Interno para Organizaciones.**

**a) Ambiente de Control:**

Según Arens et al (2007), el ambiente de control “consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización.” (P.275)

Así mismo para Estupiñán Gaitán (2006), “consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.” (P.27) Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

El ambiente de control o control circundante es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como “se estructuran las actividades del negocio, se asigna autoridad y responsabilidad, e organiza y desarrolla la gente, se comparten y comunican los valores y creencias; y el personal toma conciencia de la importancia del control.” (Estupiñán Gaitán, 2006, P.27)

La implementación de un ambiente de control fuerte para el desarrollo de las operaciones, dependerá siempre de la manera como la junta de directores, el director ejecutivo, y la gerencia adoptan la decisión de diseñar, implementar y mejorarlo mediante su evaluación continua o periódica en el tiempo.

### **Factores de ambiente de control**

✚ ***Integridad y valores éticos.*** Tienen como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento. Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta.

La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija pautas a través de su ejemplo. La gente imita a sus líderes. Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o inexistencia de ellos, alta descentralización sin el respaldo del control requerido, debilidad de la función de auditoría, inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

✚ ***Competencia.*** Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.

✚ ***Junta directiva. Consejo de Administración y/o comité de auditoría.*** Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia,

dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos.

- ✚ ***Filosofía administrativa y estilo de operación.*** Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, y los principios y criterios contables, entre otros. (Estupiñán Gaitán, 2006, PP.27-28)
- ✚ ***Estructura Orgánica- Asignación de autoridades y responsabilidades.*** La estructura orgánica brinda la noción de orden en una entidad, al graficar las líneas de autoridad y delimitar los espacios de actuación para que las personas desarrollen sus actividades. COSO, reitera que uno de los aspectos del control interno consiste en la asignación de autoridad y responsabilidad para el desarrollo de las actividades, y el establecimiento de las relaciones jerárquicas entre gerentes y empleados, así como la fijación de las políticas y el sistema de autorización de las operaciones, es decir, las reglas de juego respecto de quienes deberían tomar decisiones, y en que niveles las personas tienen facultad para autorizarlas o supervisarlas. Ambos factores, estructura y asignación de responsabilidad deben implementarse, cuando la entidad diseña y aprueba su organigrama, y los manuales de funciones que suelen ser útiles para que las personas identifiquen sus atribuciones y responsabilidades.
- ✚ ***Política de Recursos Humanos y procedimientos.*** La política de recursos humanos regula diversos aspectos de la vida institucional, entre ellos: reclutamiento, contratación, recompensas, promociones, ascensos, régimen disciplinario, y son elementos consustanciales dentro de un ambiente de control fuerte. Cuando las políticas de recursos humanos están escritas y son conocidas por toda la organización, se envía un mensaje claro a los empleados acerca del comportamiento que se espera de ellos. Una efectiva política de recursos humanos tiene el beneficio de solidificar un ambiente de control fuerte. La gerencia debería considerar este factor cuando lleva a cabo la revisión de otros componentes de la estructura de control interno que, tiene incidencia en la participación de personas con conocimientos y

calificaciones para realizar actividades de cierta complejidad. (Fonseca Luna, 2011, P. 69-72)

### **Evaluación del ambiente de control**

La evaluación del ambiente de control podría variar de una entidad a otra, dependiendo de su tamaño, complejidad de operaciones, descentralización y otros factores. Un nivel apropiado de documentación, vuelve más eficiente al proceso de evaluación del control interno, en vista que facilita a los empleados la comprensión de cómo opera este componente. El COSO sugiere que la evaluación de cada uno de los factores del ambiente de control, debería comprender lo siguiente:

- ❖ Implementación del código de conducta y otras políticas relacionadas con las prácticas aceptables en la organización, que regulan, entre otros, los comportamientos esperados y los conflictos de intereses.
- ❖ Descripciones de puestos de trabajo que se ubican en los manuales de funciones que incluyan las calificaciones y experiencias requeridas para cada puesto de trabajo.
- ❖ Idoneidad de la estructura orgánica para proporcionar el flujo de información.
- ❖ Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para lograr los objetivos de la organización.
- ❖ Suficiencia de los controles y procedimientos relacionados con el control interno.
- ❖ Actitudes en torno a la presentación de información financiera, incluyendo discusiones sobre el tratamiento contable de determinadas operaciones.
- ❖ Políticas y procedimientos para la inducción, contratación, entrenamiento, remuneración de los empleados, promoción y ascensos; criterios para retener a empleados clave, y suficiencia de las acciones disciplinarias adoptadas por la organización. (Fonseca Luna, 2011, P. 75)

## **b) Evaluación de Riesgos:**

La evaluación de riesgos radica en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes de una organización. Para Orellana (2002) citado por Santa Cruz (2014, P2) el mencionado elemento del informe COSO consiste en la identificación, cuantificación y priorización de potenciales eventos que pudieran tener impacto y/o consecuencias significativas para la organización y la consecución de los objetivos fijados por la empresa.

Para Estupiñán Gaitán (2006), la evaluación de riesgos es:

La identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. (P.28)

### **Factores de Evaluación de Riesgos**

- ✚ ***Diseño de objetivos globales y por actividades:*** Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que deben ser evaluados por la gerencia. La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para salvaguardar sus bienes y recursos, mantener ventaja ante la competencia, construir y conservar su imagen, incrementar y mantener su solidez financiera y mantener su crecimiento.

### ***Objetivos***

La importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente:

Ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. Una vez que tales factores han sido

identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito. (Estupiñán Gaitán, 2006, PP.29)

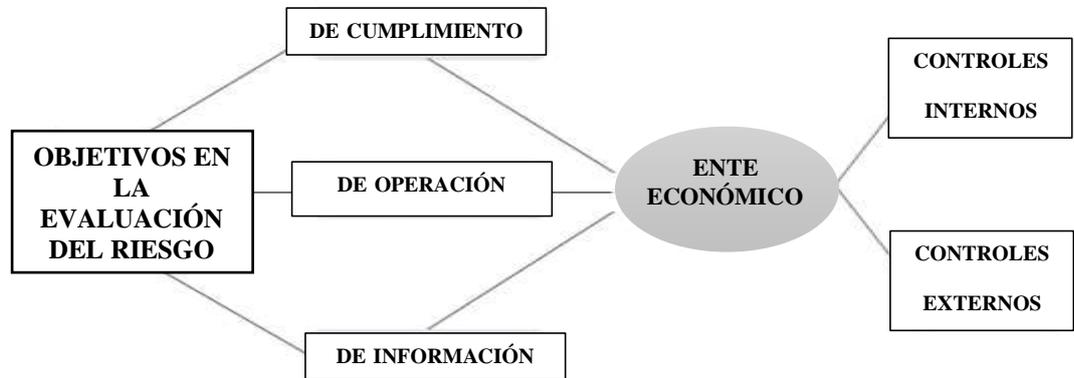


Gráfico 3: *Objetivos en la Evaluación del Riesgo*

Fuente: Estupiñán Gaitán (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales* Análisis de Informe COSO I y II.

Las categorías de los objetivos son las siguientes:

- ❖ **Objetivos de cumplimiento.** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- ❖ **Objetivos de operación.** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
- ❖ **Objetivos de la información financiera.** Se refieren a la obtención de información financiera confiable.

En ocasiones la distinción entre otros tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se trasladan o apoyan a otros. El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes eventos:

Los controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la administración. En relación con los objetivos de operación, la situación difiere de la anterior

debido a que existen eventos fuera de control del ente o controles externos. (Estupiñán Gaitán, 2006, PP.30-31)

✚ **Identificación y análisis de los riesgos.** Es un proceso esencial en un sistema de control interno, por cuyo motivo, la organización tiene la obligación de examinar con mayor detalle los riesgos existentes en todos los niveles, adoptar las acciones para administrarlos. El proceso de identificar los riesgos se desarrolla a través de acciones que se repiten en forma continua en la entidad, y están incorporados en la planificación, por lo que se recomiendan que su identificación debe partir “desde cero”. Los riesgos que se identifiquen en el nivel- entidad, podrían ser consecuencia de los factores de carácter externo o interno que se indican a continuación:

**Riesgos externos:**

- ❖ Impacto de los avances tecnológicos en la naturaleza y evolución de las actividades de investigación y desarrollo en la compañía.
- ❖ Necesidades y expectativas cambiantes de los clientes que podrían influir en el diseño, producción y desarrollo de nuevos productos, incluso en la determinación de los precios.
- ❖ Aparición de nuevos competidores en el mercado que podrían provocar cambios en las estrategias de marketing, o en los servicios relacionados.
- ❖ Surgimiento de nuevas normas y reglamentos que podrían provocar cambios en las políticas y estrategias empresariales.
- ❖ Desastres naturales que podrían alterar los sistemas de operaciones y de información, y provocar modificaciones en los planes de contingencia.  
(Fonseca Luna, 2011, P. 81)

**Factores internos:**

- ❖ Fallas en los sistemas informáticos en la entidad podrían afectar el desarrollo de las operaciones.

- ❖ La calidad de los empleados y los métodos de capacitación y comunicación de valores organizaciones, podría influir en el nivel de concientización de las personas sobre el control interno en la entidad.
- ❖ Cambios en las atribuciones y responsabilidades asignadas a gerentes y empleados con facultades especiales podría afectar la forma en que se ejecutan determinados controles internos.
- ❖ Deficiencias en el nivel de acceso del personal a los activos de la entidad podrían generar situaciones de apropiación indebida de recursos.
- ❖ Una junta de directores débil o inefectiva podría provocar filtraciones de información al exterior de la organización. (Fonseca Luna, 2011, P. 81)

Existen varios métodos para identificar el costo de posibles pérdidas generadas por un riesgo identificado, sobre todo, para aquellos que son difíciles de precisar, por los que en el mejor de los casos los riesgos identificados en el proceso de evaluación deberían ser clasificados en: Riesgo alto, Riesgo moderado, Riesgo bajo.

		PROBABILIDAD				
		Raro	Poco probable	Posible	Muy probable	Casi seguro
CONSECUENCIAS	Despreciable	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	Menores	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Moderadas	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Mayores	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Catastróficas	Medio	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto

*Gráfico 4: Matriz de Evaluación de Riesgos*

**Nota:** Fuente: Fonseca Luna (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*.

Uno de los aspectos que el COSO trata de diferenciar en este componente, es el análisis de los riesgos como parte del control interno, y los planes, programas, acciones y actividades establecidas por la gerencia para afrontar dichos riesgos. Por este motivo, considera que todas las acciones que se enuncian anteriormente forman parte del proceso de gestión empresarial.

✚ **Gestión del Cambio.** Los cambios de origen externo, tal como los cambios en la economía, y los cambios en la competencia, o en la preferencia de los consumidores con respecto a los productos que produce la organización, podrían afectar el funcionamiento del sistema de control interno, aunque se considere que es efectivo su funcionamiento. Por este motivo, la organización debería disponer de medios instrumentales para identificar aquellos eventos que todavía no han ocurrido, pero, que podrían impactar en forma significativa en el logro de sus objetivos. Este proceso requiere la identificación de las circunstancias que han cambiado y el análisis de las oportunidades o riesgos asociados, conocimiento de las causas y su incidencia en el logro de determinados objetivos, y la consideración de hasta que punto el riesgo podría ser controlado o aprovechado como una oportunidad.

Los factores que según el COSO requieren especial atención por la dirección y la gerencia de la organización porque podrían tener un impacto potencial en sus objetivos, son los siguientes: cambios en el medioambiente operacional, personal nuevo, sistemas de información nuevos o mejorados, rápido crecimiento, nueva tecnología, nuevos modelos de negocio, productos o actividades, reestructuraciones corporativas, expansión de operaciones en el exterior. (Fonseca Luna, 2011, P. 84)

### **Evaluación del riesgo**

Según Fonseca Luna (2011) un buen resultado en la evaluación del control interno “se encuentra condicionado a la evaluación del riesgo que realice la gerencia. Un criterio básico para la evaluación del riesgo se enfoca en la

probabilidad de que existan errores materiales en los estados financieros.” (P. 93)

Existen tres áreas que podría seleccionar la gerencia para la evaluación del riesgo:

- ❖ **Identificar los controles a incluirse en la evaluación.** Cuando el riesgo de que un control falle es bajo, ello podría llevar a un error material en el ámbito de la evaluación, por lo que, no se incluye en la documentación, pruebas, o la evaluación de los controles.
- ❖ **Evaluar la efectividad de uso controles en las operaciones.** Los procedimientos que podría usar la gerencia para la obtención de evidencia en torno a la efectividad del control interno en las operaciones, debería sustentarse en la evaluación del riesgo. Cuando el riesgo de error material sobre alguno de los controles es alto, los procedimientos a ejecutar deberían producir una evidencia altamente confiable, respecto a la efectividad de las operaciones. Si los controles tienen un riesgo menor, entonces, la evidencia no debería ser en extremo confiable.
- ❖ **Documentación de la evidencia relacionada con las pruebas de controles.** Cuando el riesgo asociado con un control es alto, la documentación de las pruebas realizadas deberían ser más amplias.. en un sentido contrario, si el riesgo es bajo, entonces, la documentación no requiere ser extensa. (Fonseca Luna, 2011, P. 93)

#### c) **Actividades de Control:**

Según Arens et al (2007), las actividades de control “son las políticas y procedimientos, además de las que se incluyeron en los otros cuatro componentes, que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad.” (P.278)

Para Estupiñán Gaitán (2006), “son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos” (P.32). Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados.

Las actividades de control tienen distintas características como las siguientes:

Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, sí como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder. Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma *correcta* de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos. (Estupiñán Gaitán, 2006, PP.32-33)

Así mismo Arens et al (2007), establece que potencialmente existen varias actividades de control en cualquier entidad, incluyendo los controles manuales y automáticos. La Declaración 94 y el COSO expresan que las actividades de control generalmente se relacionan con políticas y procedimientos que pertenecen a:

- ❖ **Revisiones de Rendimiento**, esto permite proporcionar información a la gerencia sobre la forma cómo el personal en sus diferentes niveles viene logrando los objetivos y metas previstas y en caso de desviaciones o menores logros, se adoptará las medidas correctivas pertinentes.
- ❖ **Procesamiento de Información**, abarcan varios aspectos y orienta principalmente sus acciones a revisar la precisión, integridad y la autorización de las transacciones.

- ❖ **Controles Físicos**, tiene relación con la seguridad física de los activos, incluyendo la protección que brinda las instalaciones para el acceso a los activos y los registros.
- ❖ **Separación de Funciones**, es un principio fundamental de control interno, en donde ningún departamento o persona debe tener a su cargo todo el proceso de una transacción. (Arens, et al, 2007, PP.219-280)

#### **d) Sistemas de Información y comunicación:**

El propósito del sistema de información y comunicación de contabilidad de la entidad “es iniciar, registrar, procesar e informar de las operaciones de la entidad y mantener la responsabilidad por los activos relacionados.” (Arens et al, 2007, P.281)

Según Estupiñán Gaitán (2006), “los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control.” (P.33)

De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

- ✚ **Controles generales:** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros.
- ✚ **Controles de aplicación:** Están dirigidos hacia el *interior* de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información. (Estupiñán Gaitán, 2006, P.33-34)

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el nuevo siglo. Así mismo:

La Información y comunicación sirve para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable. Es conveniente considerar en esta parte las tecnologías que evolucionan en los sistemas de información y que también, en su momento, será necesario diseñar controles a través de ellas. Tal es el caso de internet, el procesamiento de imágenes, el intercambio electrónico de datos y hasta asuntos relacionados con los sistemas expertos. (Estupiñán Gaitán, 2006, P.34)

Los elementos que integran este componente, son entre otros:

**La información** generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles. (Estupiñán Gaitán, 2006, P.35)

**La comunicación.** A todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades de vigilancia y control sobre las operaciones de la

entidad e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.  
(Estupiñán Gaitán, 2006, P.36)

**e) Supervisión y Monitoreo:**

Según Arens et al (2007), las actividades de monitoreo “se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones.” (P.282)

Así mismo Del Toro Ríos et al (2005), el monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.

En general, los sistemas de control “están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. (Estupiñán Gaitán, 2006, P.37)

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control. La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por

personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

#### **Supervisión y evaluación sistemática de los componentes**

La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige. (Estupiñán Gaitán, 2006, P.38)

### **2.2.2 Micro y Pequeña Empresa (MYPE)**

#### ***2.2.2.1 Ley de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE).***

Según Escalante Ramos (2016), el Congreso de la República promulgó la Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”. Este tiene entre sus objetivos establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Incluye modificaciones a varias leyes entre las que esta la actual “Ley MYPE” D.S. N° 007-2008-TR. “Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente”.

La nueva Ley de la micro y pequeña empresa, aprobada por Decreto Legislativo N° 1086, constituye una norma integral que no sólo regula el aspecto laboral sino también los problemas administrativos, tributarios y de seguridad social que por más de 30 años se habían convertido en barreras burocráticas que impedían la formalización de este importante sector de la economía nacional. (Boletín Empresarial, s.f)

EL DECRETO LEGISLATIVO QUE APRUEBA LA LEY DE PROMOCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD, FORMALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y EL ACCESO AL EMPLEO DECENTE, tiene por objetivo:

La promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para la ampliación del mercado interno y externo de estas, en el marco del proceso de promoción del empleo, inclusión social y formalización de la economía, para el acceso progresivo al empleo en condiciones de dignidad y suficiencia. (SUNAT, 2008, P.1)

#### **2.2.2.2 Definición.**

Para SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE FISCALIZACIÓN LABORAL- SUNAFIL (2017), la Micro y Pequeña Empresa “es una unidad económica constituida por persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.” (P.7)

Según Aguirre Beltran (2006), la Pequeña y Mediana Empresa es aquella que cualquiera sea su actividad y la forma jurídica que adopte, está dirigida personalmente por sus propietarios, posee un personal reducido, no ocupa una posición dominante en el sector, no dispone de elevados recursos económicos, su cifra de facturación anual y su capital son reducidos en relación con el sector económico donde opera, no está vinculada directa o indirectamente con los grandes grupos financieros y aunque pueda tener relaciones con otras grandes empresas no depende jurídicamente de ellos.

#### **2.2.2.3 Características.**

Para el Decreto Legislativo que aprueba La Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, las MYPE deben reunir las siguientes características:

**a) El número total de trabajadores:**

La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive. La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.

**b) Niveles de ventas anuales:**

La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT. La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 1700 Unidades Impositivas Tributarias - UIT. Además, las microempresas se dedican principalmente a actividades comerciales o de servicios. SUNAT (2008)

**2.2.2.4 Importancia.**

Según el Portal PQS La Voz de los Emprendedores (2018), las micro y pequeñas empresas (MYPES) juegan un rol muy importante en el Perú y es justo destacar su labor emprendedora y en favor de la economía nacional. Son importantes porque:

- ❖ **Aportan al PBI:** Según la Asociación de Emprendedores del Perú (ASEP), en el Perú, las MYPES aportan, aproximadamente, el 40% del PBI (Producto Bruto Interno) y, por ello, están entre las mayores impulsoras del crecimiento económico del país.
- ❖ **Ayudan a la generación de empleo:** Las MYPES tienen una participación decisiva en materia de generación de empleo, inclusión social, innovación, competitividad y lucha contra la pobreza. En conjunto generan el 47% del empleo en América Latina.
- ❖ **Motor de desarrollo:** Las MYPES en el Perú constituyen el 98,6% de las unidades empresariales, brindándole espacio de desarrollo a millones de trabajadores peruanos que contribuyen al desarrollo de la economía. Además, conforme las MYPES van creciendo y desarrollándose, nuevas van apareciendo. Esto dinamiza la economía.

## 2.2.3 Manuales

### 2.2.3.1 Definición.

Según Ortiz Ibañez (2008) un manual “es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.” (P. 15)

Para Alvarez Torres (2006) los manuales “son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Son una de las mejores herramientas administrativas porque les permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándoles estabilidad y solidez.” (PP. 23-24)

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc. Los organismos progresistas han llegado a considerar que determinados medios administrativos pueden y deben cambiar tan seguido como sea necesario para capitalizar oportunidades y enfrentar a la competencia. Deben, además, coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido. (Rodríguez Valencia, 2012, P. 61)

### 2.2.3.2 ¿Por qué emplear los manuales?

En esencia, los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como

sus relaciones con otros empleados. Los manuales administrativos liberan a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales. (Rodríguez Valencia, 2012, P. 61)

### **2.2.3.3 Objetivos.**

En la actualidad, una de las estrategias para el desarrollo de organizaciones de todo tipo y tamaño es la formalización. Ésta se refiere al grado en que un organismo social establece por escrito la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas, etc., que guiarán el comportamiento de los empleados. Es necesario elaborar guías sobre la actuación individual o por departamentos, para llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo. Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre historia, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área funcional básica, que dados a conocer al personal sirven para normar su actuación y a coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales. (Rodríguez Valencia, 2012)

Por uno u otro motivo, la mayoría de los manuales administrativos parecen estar diseñados de manera predeterminada para alcanzar diversos fines: manuales de bienvenida, de organización, de procedimientos, de políticas, etcétera. En opinión de los manuales básicos (de organización, de procedimientos y de políticas) están interrelacionados entre sí. Sin embargo, hay dos requisitos indispensables para asegurar su éxito. El primero es una manifestación clara de los objetivos y planes generales de la empresa, y el segundo, una comprensión total de la estructura de la empresa.

Con base en su clasificación y grado de detalle, con la elaboración e implantación de manuales administrativos se pretenden lograr los objetivos siguientes:

- ❖ Presentar una visión de conjunto de la entidad.

- ❖ Precisar la estructura orgánica de toda la empresa, de un área funcional para deslindar responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- ❖ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar uniformidad.
- ❖ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- ❖ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de un programa de reorganización.
- ❖ Facilitar el reclutamiento y la selección de empleados.
- ❖ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos.
- ❖ Proporcionar información al público para su orientación. (Rodríguez Valencia, 2012, P. 65)

De lo antes expuesto se puede concluir que el objetivo principal de los manuales administrativos es especificar en términos claros y concisos el “porqué” de las decisiones de la dirección superior y el “cómo se debe llevar a la práctica” en un organismo social.

#### ***2.2.3.4 Razones que justifican el uso de manuales.***

Según Rodríguez Valencia (2012) la necesidad de garantizar una correcta uniformidad en el tratamiento de las operaciones cotidianas tiene en diversos motivos fundamentales su razón de ser. Existen las siguientes razones:

- ❖ Asegurarse de que sea constantemente respetada la estructura orgánica de la empresa.
- ❖ Asegurarse de que se apliquen los procedimientos de manera correcta.
- ❖ Percatarse de que se apliquen las políticas fijadas en la empresa.
- ❖ Reducir los errores operativos.
- ❖ Facilitar el proceso de inducción de los nuevos empleados.

- ❖ Apoyar la capacitación del personal.
- ❖ Evitar que los cambios del sistema estructural sean resultado de decisiones apresuradas.
- ❖ Facilitar un sostenido y correcto nivel de organización. (Rodríguez Valencia, 2012, P. 63)

#### ***2.2.3.5 Posibilidades y limitaciones de los manuales.***

La importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrecen; sin embargo, tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia. Dentro de las posibilidades y limitaciones se encuentran las siguientes:

##### **Posibilidades:**

- ❖ Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- ❖ Ayudan a institucionalizar y establecer objetivos, políticas y procedimientos, funciones, normas, etc.
- ❖ Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- ❖ Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- ❖ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- ❖ Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del superviso se puede circunscribir al control por excepción. (Rodríguez Valencia, 2012, PP. 67-68)

##### **Limitaciones:**

- ❖ Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ❖ El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- ❖ Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.

- ❖ Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- ❖ Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados. (Rodríguez Valencia, 2012, PP. 67-68)

#### 2.2.3.6 Clasificación.

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

#### **Clasificación de manuales por su contenido**

- ✚ **Manual de historia:** Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Bien elaborado y aplicado, contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.
- ✚ **Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- ✚ **Manual de políticas:** Se propone describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- ✚ **Manual de procedimientos:** Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.
- ✚ **Manual de contenido múltiple:** Cuando el volumen de actividades, la cantidad de personal o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser

conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en él se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, que se deben separar en secciones. (Rodríguez Valencia, 2012, PP. 69-70)

### **Clasificación de manuales por función específica**

Con base en esta forma de clasificación, se pueden elaborar manuales según las funciones operacionales. A continuación se mencionan las características de estos tipos de manuales.

- ✚ **Manual de producción:** Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación; es decir, la inspección, la ingeniería industrial y el control de producción.
- ✚ **Manual de compras:** Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común. Por ejemplo: un comprador puede estar interesado en una válvula esférica de importación, pero no estar seguro de qué condiciones específicas tendrá que considerar una fuente extranjera.
- ✚ **Manual de ventas:** Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- ✚ **Manual de contabilidad:** Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

✚ **Manual de personal:** Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera. (Rodríguez Valencia, 2012, PP. 70-71)

## 2.2.4 Manual de Organización y Funciones (MOF)

### 2.2.4.1 Definición.

Según Ríos Ramos (2010) el Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.” (párr. 1)

El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, etc. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros. (Ríos Ramos, 2010, párr. 2)

### 2.2.4.2 ¿Qué pretende?

El manual de Organización y Funciones (MOF) pretende:

- ❖ Proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente.

- ❖ Definir las competencias básicas y transversales necesarias para cada puesto. (Acuña Castellanos & Planas Ravenna, 2005, P. 4)

#### **2.2.4.3 Objetivos.**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) tiene por objetivos presentar una visión de conjunto de la organización, precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones, coadyuda a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propicia la uniformidad en el trabajo, permite el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo evitando repetición de instrucciones, facilita el reclutamiento y selección de personal, sirve como orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas y propicia el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. (Guerra, 2013, párr. 12)

#### **2.2.4.4 Recomendaciones.**

La existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. Algunas de las recomendaciones para este proceso son:

- ❖ Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- ❖ Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para la decisiones referentes a estos temas.
- ❖ Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización.
- ❖ Se necesita que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF.
- ❖ Se necesita que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del organigrama y para que el plan estratégico se refleje en las funciones; en mi libro “Metodologías para implantar la estrategia: Diseño

organizacional de la empresa”, recomendando y mostrando algunas metodologías.

- ❖ Se necesita finalmente hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes. (Ríos Ramos, 2010, párr. 3)

Finalmente, poner el manual a plena disponibilidad para el personal, por ejemplo colgarlo en la intranet institucional o tener en línea.

#### **2.2.4.5 Funciones.**

Según López Cardiel (2015) el manual de organización tiene muchas funciones pero en este segmento mostraremos algunos elementos los cuales resultan importantes:

- ❖ Los Manuales de Organización toman en cuenta, primero a las actividades humanas, es decir, el trabajo en sus diversas formas.
- ❖ Procuran que estas múltiples actividades logren el mejor aprovechamiento de la materia, de las instalaciones y de todos los demás bienes y recursos económicos con que cuentan las empresas.
- ❖ Los manuales de organización exigen que las actividades humanas se orienten hacia la orientación concreta y eficaz de los propósitos y finalidades a los que la misma empresa corresponden.

#### **2.2.4.6 Importancia.**

El Manual de Organización y funciones (MOF) es importante porque:

Es fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de la empresa, pues permite conocer la descripción de los puestos de cada unidad organizativa, determinar los perfiles de los ocupantes, seleccionar el personal en demanda de la institución, orientar y proporcionar información básica para el diseño del plan de desarrollo de capacidades, realizar la evaluación de desempeño y establecer un sistema de remuneraciones y prestaciones. Además permite superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias

orientadas a la eficiencia y eficacia; desarrolla los perfiles de los cargos, así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico; contribuye a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano; permite a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto y permite a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien. (Acuña Castellanos & Planas Ravenna, 2005, PP. 24-25)

#### **2.2.4.7 Contenido.**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) tiene la siguiente estructura:

- ❖ Carátula de identificación
- ❖ Índice
- ❖ Objetivo y alcance del MOF
- ❖ Base legal
- ❖ Criterios del Diseño
- ❖ Estructura Orgánica y Organigramas estructural y funcional
- ❖ Cuadro Orgánico de cargos
- ❖ Descripción de Funciones de los cargos

A continuación se describe el contenido de cada una de las partes del esquema del MOF:

1. **Carátula de Identificación:** Deberá contener el nombre de la Unidad orgánica de segundo nivel organizacional, la denominación del manual, lugar y fecha de aprobación y el número de la resolución aprobatoria. También se podrá incluir la fecha de actualización cuando fuera el caso.
2. **Índice:** Describe la relación clasificada de capítulos que contiene el manual, señalando su respectiva ubicación por el número de página.

3. **Objetivo del Manual:** Se debe especificar lo que se pretende alcanzar a través de la aplicación del contenido del manual.
4. **Alcance:** Se define el campo de aplicación del MOF.
5. **Base Legal:** Se señalan los dispositivos legales que aprueban los documentos de gestión referidos a la organización.
6. **Criterios del diseño:** Se describe en forma resumida los criterios de la administración y de las normas sobre modernización del estado que son aplicables en la elaboración de MOF, cómo son: efectividad, eficiencia, calidad, unidad de mando, sistematización, especialización, integración, interrelación de los cargos y de sus funciones con los procedimientos y criterios de medición y evaluación.
7. **Estructura orgánica y organigramas estructural y funcional:** Se describe la conformación de la unidad orgánica del segundo nivel organizacional según el ROF aprobado, que debe ser acompañado de un organigrama de tipo estructural, que lo represente gráficamente, considerando el nivel de dirección del cual depende y las unidades orgánicas hasta el tercer nivel organizacional sobre las que tiene mando o dirección, a efectos de tener una visión general sobre la ubicación del órgano dentro de la estructura general de la entidad. También se podrá incluir un organigrama de tipo funcional donde se podrán graficar los equipos de trabajo que siempre son de naturaleza temporal, salvo en los casos que se hayan conformado equipos de trabajo permanente.
8. **Cuadro Orgánico de Cargos:** Transcripción del CAP aprobado y vigente de la unidad orgánica de segundo nivel organizacional o del tercer nivel que depende directamente del órgano de dirección de la entidad indicando el código, la denominación del cargo, y los cargos de cada unidad orgánica que conforma el citado órgano.
9. **Descripción de funciones de los cargos:** En este capítulo se describen las funciones específicas de los cargos en el formato "Ficha de descripción de funciones de los cargos o puestos de trabajo", en el orden establecido en el

cuadro orgánico de cargos. En los casos que se hayan conformado equipos de trabajo se ordenará la presentación de los citados formatos agrupados por equipos. (Elaboración del Manual de Organización y Funciones , s.f)

#### ***2.2.4.8 Proceso de Elaboración.***

Hay 5 pasos claves que cualquier gestor debe realizar para actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF):

**Paso 1: ¿Qué está haciendo el personal?** Relevar o inventariar las funciones de todo el Personal, para realizarlo tienen que elaborar un cuestionario de preguntas para obtener la información referente al puesto y las funciones que realiza, un ejemplo de CUESTIONARIO PARA RELEVAR FUNCIONES. Este cuestionario tiene que responder cuestiones básicas como: Ubicación del puesto dentro de la organización, a quien cree que reporta, con quien coordina, a quien supervisa, cuál es su función principal en la organización, que tareas o actividades realiza y otras.

Es importante anotar que el cuestionario nos sirve para relevar información desde el punto de vista de la persona en un puesto de trabajo, por ello es importante que llenen este cuestionario todas las personas incluso que las personas que estén haciendo el mismo trabajo o tengan el mismo puesto.

Puede darse el caso, que las respuestas del personal sean diferentes a lo establecido oficialmente, esto es importante para nuestro análisis, pues con ello podemos darnos cuenta que aún falta implementar o analizar las razones por la cual no se implementó.

**Paso 2: ¿Cómo usa el tiempo el personal?, EFICIENCIA** en el uso del tiempo, un tema fundamental es estimar o medir el tiempo que utiliza para realizar cada actividad pues con ello nos daremos cuenta de: a) si la persona en el puesto está SOBRECARGADA o NO, y b) Identificar actividades o funciones que le demanda gran tiempo, para poder optimizarlas o si amerita automatizarlas.

**Paso 3: ¿Lo que se hace contribuye a los objetivos organizacionales?** Realizar un estudio de EFICIENCIA, hacer este análisis implica utilizar el planeamiento estratégico y/o operativo, y determinar si esas

acciones definidas, están como funciones en los diversos puestos. Además te ayudan a identificar y diferenciar que funciones y puestos son estratégicos o no.

**Paso 4: ¿Qué características debe tener la persona para realizar las funciones del puesto?**, Luego de hacer los pasos anteriores y hacer los ajustes necesarios, lo siguiente es diseñar el PERFIL del puesto, es decir determinar las características que debe tener una persona para realizar con excelencia las funciones descritas en un puesto, y para que sean operativas deben poder ser medidas a través de pruebas psicológicas, análisis objetivo de la experiencia y referencias de los candidatos o postulantes al puesto para la selección de personal o para los programa de desarrollo o capacitación interna.

**Paso 5: ¿Cómo se sabe si la persona de desempeña bien?** Diseñar una batería de indicadores de evaluación de desempeño, es fundamental para monitorear los resultados que van teniendo las personas en un determinado puesto. Estos deben estar orientados: a) ¿Qué hace? El logro de las metas y objetivos del puesto b) ¿Cómo lo hace? A través de los valores y competencias alineadas a la organización y al puesto. (Ríos Ramos, 2010)

#### **2.2.4.9 Errores Comunes.**

Los errores más comunes en el diseño del Manual de Organización y Funciones (MOF) son los siguientes:

- ❖ Que su elaboración obedezca solo al cumplimiento de la norma y formalidades. Que sea un documento desconocido por el personal en general.
- ❖ Que no guarde relación con el plan de desarrollo de capacidades, o en ausencia de este con el plan de capacitación que tenga la empresa.
- ❖ Que el perfil del cargo, requisitos, competencias, etc. sean maximalistas y sus costos no puedan ser cubiertos con el presupuesto disponible de la empresa. (Acuña Castellanos & Planas Ravenna, 2005, P. 19)

## **2.2.5 Manual de Procedimientos**

### ***2.2.5.1 Definición.***

Para Alvarez Torres (2006) el Manual de Políticas y Procedimientos “es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. (P. 24)

En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y como hace (procedimientos) para administrar las área de la organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. La elaboración de manuales de políticas y procedimientos implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso, en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupándolos o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión. (Alvarez Torres, 2006, PP. 24-25)

### ***2.2.5.2 Importancia.***

El Manual de Procesos y Procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle. Así mismo el manual de procedimientos ayuda a integrar las áreas de la empresa, creando mecanismo de coordinación que contribuyan a la organización a no formar islas, pues es muy frecuente escuchar: “yo hago mi trabajo, el problema es la otra área. (Ortiz Ibañez, 2008)

### ***2.2.5.3 Utilidad.***

El Manual de Procedimientos es de utilidad porque:

- ❖ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al

adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

- ❖ Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ❖ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ❖ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ❖ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. (Franklin Fincowsky, 1998, P. 157)

#### **2.2.5.4 ¿Qué se debe tener en cuenta?**

Para realizar un Manual de Procesos es importante tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ Tiene que estar definida claramente la estrategia de negocio de cada producto de la organización.
- ❖ Tiene que haber un equipo técnico que facilite este proceso pero tiene que tener la participación, una parte debe ser las personas con toma de decisión para cambios y la otra la que realiza y vive el día día con estos procesos.
- ❖ La alta dirección tiene que estar comprometida y dar seguimiento periódico a los cambios que puede generar la construcción de este manual y utilizar herramientas de monitoreo para el seguimiento y logro de resultados.
- ❖ Convocar a todo el personal a participar a través de propuestas de mejora en los procesos.

- ❖ Hacer un análisis costo-beneficio de los cambios propuestos. Finalmente crear una estrategia de implantación de los procesos resultantes. (Ríos Ramos, 2010)

#### 2.2.5.5 *Contenido.*

El Manual de Políticas y Procedimientos debe incluir:

- ❖ Identificación.
- ❖ Prólogo y/o introducción.
- ❖ Objetivos de los procedimientos.
- ❖ Áreas de aplicación de los procedimientos.
- ❖ Responsables.
- ❖ Políticas de operación.
- ❖ Conceptos.
- ❖ Procedimiento.
- ❖ Formulario de impresos.
- ❖ Diagramas de flujo.

A continuación se detalla lo que debe contener un Manual de Procedimientos:

1. **Identificación:** Este documento debe incorporar la siguiente información Logotipo de la organización, nombre oficial de la organización, denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma, lugar y fecha de elaboración, número de revisión (en su caso), unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización, clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.
2. **Índice o Contenido:** Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.
3. **Prólogo y/o Introducción:** Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

4. **Objetivos de los Procedimientos:** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.
5. **Áreas de Aplicación y/o alcance de los Procedimientos:** Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.
6. **Responsables:** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
7. **Políticas o Normas de Operación:** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.
8. **Concepto:** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
9. **Procedimiento:** (descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo,

dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

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

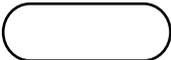
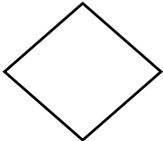
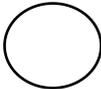
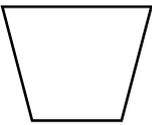
**11. Diagramas de Flujo:** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados. (Franklin Fincowsky, 1998, PP. 160-163)

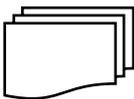
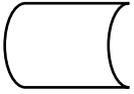
### **Símbolos Comunes de los Diagramas de Flujo:**

Estas figuras y símbolos para diagramas de flujo son algunos de los más comunes que encontrarás en la mayoría de los diagramas de flujo.

**Tabla 2:**

***Símbolos Comunes de los Diagramas de Flujo***

<b>Símbolo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
	Símbolo de proceso	También conocido como "símbolo de acción", esta figura representa un proceso, una acción o una función. Es el símbolo más ampliamente usado en los diagramas de flujo.
	Símbolo de inicio y fin	También conocido como "símbolo terminador", este símbolo representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino. A menudo contiene las palabras "Inicio" o "Fin" dentro de la figura.
	Símbolo de documento	Representa la entrada o la salida de un documento. Algunos ejemplos de entradas son recibir un informe, un mensaje de correo electrónico o un pedido. Algunos ejemplos de salida que usan un símbolo de documento incluyen generar una presentación, un memo o una carta.
	Símbolo de decisión	Indican una pregunta que debe responderse por lo general sí/no o verdadero/falso. El camino del diagrama de flujo puede dividirse en diferentes ramas, según la respuesta o las consecuencias que se sucedan.
	Símbolo de conector	Por lo general, este símbolo se emplea en los diagramas más complejos y conecta elementos separados en una página.
	Símbolo de conector/enlace fuera de página	Frecuentemente se emplea en los diagramas más complejos para conectar elementos separados en múltiples páginas, con el número de página colocado sobre o dentro de la propia figura para una referencia sencilla.
	Símbolo de proceso predefinido	Indica un proceso u operación complicada que es bien conocido o definido en otro lado.

	Símbolo de documentos múltiples	Representa documentos o informes múltiples.
	Símbolo de datos almacenados	Esta figura, también conocida como símbolo de "almacenamiento de datos", representa dónde se almacenan los datos en un proceso.
	Flecha de flujo	Esta figura, representa las conexiones entre los procesos.

**Nota: Fuente: Estupiñán Gaitán (2006). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis de Informe COSO I y II 2a edición**

## 2.2.6 Caso en estudio

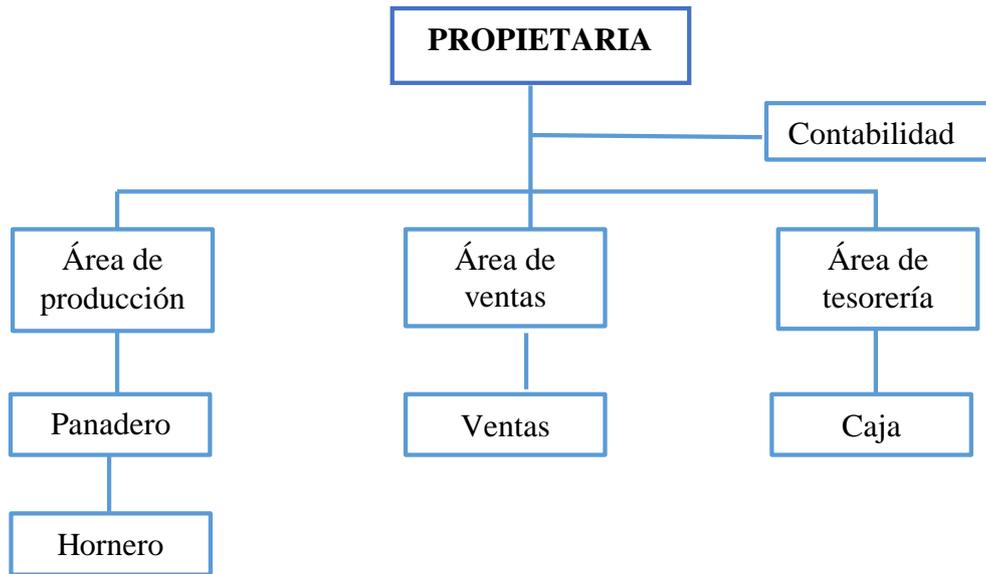
### 2.2.6.1 Reseña Histórica.

La empresa **PANADERÍA Y ABARROTOS “SANTA ROSA”** tiene como propietaria a la señora Rosa Manuela Ordinola de Espinoza, quien inició sus actividades un 12 de marzo de 1992 bajo el nombre comercial Tiendita Los Laureles, dedicadas solo a la venta de panes que realizaban ellos mismos.

Conforme el paso de los años y el incremento de sus clientes su negocio fue creciendo cada día. Esta panadería se encuentra ubicada en la Calle López Albuja N° 112- El Obrero y además cuenta con otro local solo de venta en la calle Lambayeque N°134- Bellavista; donde ofrecen una variedad de productos como pan, dulces, tortas y empanadas de pollo al por mayor y menor. Así mismo ofrecen otros productos que el cliente desea como gaseosas, aguas, etc.

Actualmente la **PANADERÍA Y ABARROTOS “SANTA ROSA”**, cuentan con 6 personas a su cargo, entre las cuales se encuentra 4 panaderos, 2 personas encargadas de la venta (2 en la Calle Lambayeque) y un contador externo. Así mismo el señor Nelson Espinoza Ordinola hijo de la propietaria es el encargado de la caja y de llevar el control de las ventas diarias.

### 2.2.6.2 Estructura Orgánica.



**Nota: Fuente: Panadería Y Abarrotes “Santa Rosa”**

**Elaboración: Propia**

#### Descripción de las Actividades

- ✚ **Propietaria:** Es la que se encarga de realizar las evaluaciones del cumplimiento de cada personal a cargo.
- ✚ **Contador:** Es un contador externo que se encarga del llevado de toda la contabilidad de la empresa, como es el pago de tributos y personal.
- ✚ **Panificador:** Es la persona encargada de pre elaborar, preparar y presentar los productos de la panadería.
- ✚ **Hornero:** Es el encargado del horneado de los productos, manteniéndolos a una temperatura y tiempo determinado, esto depende del tamaño de los productos a hornear.
- ✚ **Vendedor:** Es la persona encargada de atender cordialmente a los clientes, entregar el producto para consumirlo o para llevar.
- ✚ **Cajero:** Es el hijo de la propietaria quien se encarga del cobro de los diferentes productos que se venden.

## **2.3 Marco Conceptual**

### **2.3.1 COSO.**

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) “es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude.” (Badillo Ayala, 2014, P.25)

Desde su creación en 1985 está conformado por las siguientes organizaciones profesionales: Instituto de Auditores Internos (IIA), Asociación Americana de Contabilidad (AAA), Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Ejecutivos Financieros Internacionales (FEI) y el Instituto de Contadores de Gestión (IMA). (Badillo Ayala, 2014, P.25)

### **2.3.2 Control.**

Se consideran las siguientes perspectivas de la definición de control:

Según Ruiz Jiménez & Hernández Ortiz (2007) definen al control como “una herramienta de especial importancia en la vida de una organización y especialmente en los procesos de gobierno.” (P.3366)

Para Claros Cohaila & León Llerena (2012) el control está relacionado con la planificación, pues en esta etapa se elaboran los objetivos y metas que desea alcanzar una empresa en un corto plazo, y estos deben tener un control con la finalidad de saber si se han alcanzados y de no ser así, poder identificar que fue lo que no permitió que se logaran y así la empresa pueda tomar las soluciones necesarias.

Para Chiavenato (1999) “la palabra control tiene diversos significados y connotaciones que dependen de su función o del área donde se aplican, es decir el control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto.” (P.69)

### **2.3.3 Control Interno.**

Para García Quispe (2012) el control interno, “es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos.” (P.1)

### **2.3.4 Panaderías.**

Según Vera Benavides (2018) panadería “es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa.” (P.35)

Para Lopez Trujillo, Correa Franco, & Osorio Echeverry (2009), define a una Panadería Tradicional, “como aquel lugar donde se fabrica el pan de manera manual y artesanal, que le otorgan a este, unas características especiales y particulares de sabor y textura.” (P.16)

### **2.3.5 Componente.**

Para Pérez Porto & Gardey (2013) componente “es aquello que forma parte de la composición de un todo. Se trata de elementos que, a través de algún tipo de asociación o contigüidad, dan lugar a un conjunto uniforme.” (párr. 1)

### **III. Hipótesis**

#### **3.1 Hipótesis.**

La presente investigación es de tipo descriptivo, por lo tanto no formularé hipótesis, basándome en Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) en su libro “Metodologías de la Investigación” donde señala que los estudios descriptivos no suelen contener hipótesis, debido a que en ocasiones es complejo precisar el valor que se puede manifestar en una variable. Teniendo en cuenta que las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables, y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados.

## IV. Metodología

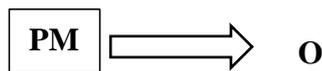
### 4.1 Diseño de investigación

La investigación fue Descriptiva-proposicional pues se propuso conocer y describir el Control Interno que llevaba la empresa, además de realizar una propuesta de mejora.

El estudio fue de tipo Cuantitativo, puesto que se aplicaron técnicas específicas con el objeto de recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado.

El nivel y diseño de estudio fue descriptivo, estos son aquellos que se utilizan para describir la realidad tal y conforme se presenta en la naturaleza. En este caso se busca determinar las características del Control Interno en las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa, 2018.

#### a. Diseño de una casilla:



Donde:

**PM:** representa la población muestra.

**O:** representa lo que observamos.

Además el diseño de la investigación fue observacional, porque los datos reflejan el comportamiento de la variable en estudio que es el Control Interno y teniendo en cuenta el número de ocasiones en que se mide la variable en estudio fue Transversal, porque la investigación se realizó en un solo momento (2018) y su propósito es describir la variable de Control Interno y analizar su incidencia en un momento dado.

La investigación fue del nivel no experimental, pues no se manipularan deliberadamente las variables, solo se basa en describir las características del control interno en las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa, 2018.

## **4.2 Población y muestra**

### **4.2.1 Población.**

En esta investigación se tomó como población a todo el personal de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana año 2018.

### **4.2.2 Muestra.**

Se ha considerado como muestra a todo el personal de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana 2018, que cuenta con 6 trabajadores y la propietaria del negocio.

### 4.3 Definición y Operacionalización de Variables

**Tabla 3:**

*Definición y Operacionalización de Variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: CONTROL INTERNO</b>	Según Estupiñán Gaitán (2006), el control interno es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes	Este sistema nos permite prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad.	<b>Aspectos Generales</b>	<b>Rol del Empresario</b>	¿Conoce usted qué es Control Interno?	Cuestionario
					¿La empresa cuenta con un sistema de Control Interno?	
			<b>Ambiente de Control</b>	<b>Integridad y Valores Éticos</b>	¿La dueña de la empresa predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento?	
					¿Los jefes o encargados tratan a los empleados con dignidad y respeto evitando casos de abuso?	
				<b>Competencia profesional</b>	¿El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo?	
					¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del trabajador a la empresa?	
			<b>Practica Relativa a la Gerencia</b>	¿La empresa tiene establecido cuál es su misión, visión, objetivos y valores organizacionales?		
			<b>Filosofía administrativa y estilo de operación</b>	¿Los propietarios ayudan con su filosofía y su estilo de operar a lograr un control interno eficaz en las panaderías?		
				¿La gerencia presenta oportunamente la información financiera y de gestión?		

<p>de categorías de objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.</p>				<p><b>Estructura organizacional</b></p>	<p>¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional formalizada y actualizada donde se tiene definida claramente la línea de mando?</p>				
					<p>¿Su negocio posee un Manual de Organización y Funciones MOF?</p>				
					<p>¿Su negocio posee un Manual de Procedimientos?</p>				
					<p><b>Asignación de autoridad y responsabilidades</b></p>	<p>¿Cuenta la empresa con un número adecuado de personal para realizar todas las actividades?</p>			
						<p>¿Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden?</p>			
						<p><b>Políticas y prácticas de recursos humanos</b></p>	<p>¿Existe una unidad específica para la de gestión de recursos humanos?</p>		
				<p>¿Se realizan capacitaciones, charlas continuas al personal?</p>					
				<p><b>Evaluación de riesgos</b></p>				<p><b>Objetivos de la empresa</b></p>	<p>¿Existe objetivos específicos que maneje cada departamento/área?</p>
									<p>¿Existe comunicación eficaz y oportuna para comunicar los objetivos a todo el personal?</p>
								<p><b>Identificación de Riesgos</b></p>	<p>¿Existen mecanismos para identificar los cambios que puedan tener un efecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?</p>
<p>¿En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de su negocio) y externos (fuera de su negocio)?</p>									

			<b>Tratamiento de los riesgos</b>	¿Se encuentran debidamente implementados controles para cada área de la empresa, que permitan identificar los altos riesgos, pérdidas de materiales y actividades fraudulentas?
		<b>Actividades de Control</b>	<b>Segregación de funciones</b>	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones están asignadas a diferentes personas?
			<b>Aprobaciones y autorizaciones</b>	¿Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales y son realizados para todos los procesos y actividades?
			<b>Controles sobre el acceso a los recursos o archivos</b>	¿Existe un manejo adecuado del archivo de la documentación de la empresa?
			<b>Verificaciones</b>	¿La propietaria realiza periódicamente verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas?
			<b>Confiabilidad de la información financiera</b>	¿Se preparan y presentan con exactitud las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos?
				<b>Revisiones de informes de actividades y desempeño</b>
		<b>Información y comunicación</b>	<b>Información y responsabilidad</b>	¿Se han establecido formalmente las funciones específicas de los puestos de trabajo?

				<p><b>Calidad y suficiencia de la información</b></p> <p>¿Existen encargados con la capacidad técnica necesaria para procesar oportunamente la información financiera y controlar la exactitud de los registros?</p> <p>¿Se describen oportunamente las transacciones con suficiente detalle para permitir la clasificación apropiada de las mismas para la información financiera?</p>
				<p><b>Comunicación interna</b></p> <p>¿La propietaria toma en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y calidad?</p>
				<p><b>Comunicación externa</b></p> <p>¿Existe buena comunicación con los clientes y proveedores?</p> <p>¿Es presentada oportunamente la información a autoridades reguladoras?</p>
			<b>Supervisión y Monitoreo</b>	<p><b>Supervisión</b></p> <p>¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del personal de la empresa?</p>
				<p><b>Seguimiento de resultados</b></p> <p>¿Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?</p> <p>¿Cuándo se descubre oportunidades de mejora se dispone medidas para desarrollarlas?</p>

**Nota: Fuente: Elaboración propia.**

#### **4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **4.4.1 Técnicas.**

En la presente investigación, para el recojo de información de campo se utilizará la técnica de la encuesta y las fichas de recolección de datos.

##### **4.4.2 Instrumentos.**

Para el recojo de información se utilizó como instrumento un cuestionario estructurado de diversas preguntas y las fichas de recolección de datos.

#### **4.5 Plan de Análisis**

Para el procesamiento, elaboración y redacción de la tesis se usó el programa de procesador de texto Microsoft Word; y para la presentación de las tablas y gráficos se usará el programa de procesador de datos Microsoft Excel.

#### 4.6 Matriz de Consistencia

**Tabla 4: Matriz de Consistencia**

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	METODOLOGÍA
“Caracterización del Control Interno de las micro y pequeñas Empresas panaderas del Perú: Caso Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana y propuesta de mejora, 2018.”	¿Cuáles son las características del control interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana y como se podría mejorar, 2018?	Determinar y describir las características del control interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana y hacer una propuesta de mejora, 2018.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Describir las características del Control Interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú, 2018.</li> <li>❖ Describir las características del Control de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana, 2018.</li> <li>❖ Realizar un análisis comparativo de las características del Control interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana, 2018.</li> <li>❖ Hacer una propuesta de mejora del Control Interno de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana, 2018.</li> </ul>	Variable independiente:  Control Interno	<p><b>Enfoque:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Descriptiva.</li> <li>❖ Cuantitativa.</li> <li>❖ Transversal.</li> <li>❖ No experimental.</li> <li>❖ Observacional.</li> </ul> <p><b>Técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Encuesta.</li> <li>❖ Fichas.</li> </ul> <p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cuestionario.</li> <li>❖ Ficha análisis de recolección de datos.</li> </ul>

**Nota: Fuente: Elaboración Propia.**

#### **4.7 Principios Éticos**

Durante el desarrollo de esta tesis se ha considerado en forma estricta el cumplimiento de los principios jurídicos y éticos que permiten asegurar la originalidad de la investigación. Asimismo, se han respetado los derechos de propiedad intelectual de los libros de texto y de las fuentes electrónicas consultadas, necesarias para estructurar el marco teórico. Para ello, las citas bibliográficas se han transcrito en forma textual (entre comillas), según lo mencionado por cada autor en la respectiva fuente consultada.

## V.Resultados

### 5.1 Resultados

#### Aspectos Generales

Tabla 5:

#### *Conoce qué es Control Interno*

Ítem	N°	(%)
Si	1	14.29
No	6	85.71
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

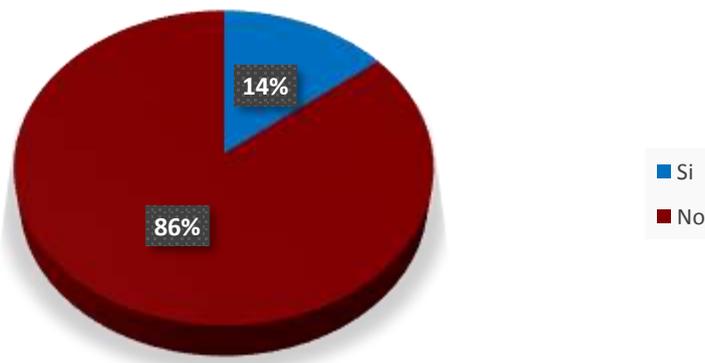


Gráfico 5: *Conoce que es Control Interno*

**Nota:** Fuente: Tabla 5

#### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 5, se observa que del 100% de encuestados el 85.71% de los trabajadores no conocen que es un Control Interno; mientras que un 14.29% si conoce de este tema. Esto muestra la falta de conocimiento respecto al tema.

**Tabla 6:**

***La empresa cuenta con un adecuado Sistema de Control Interno***

Ítem	N°	(%)
Si	1	14.29
No	6	85.71
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

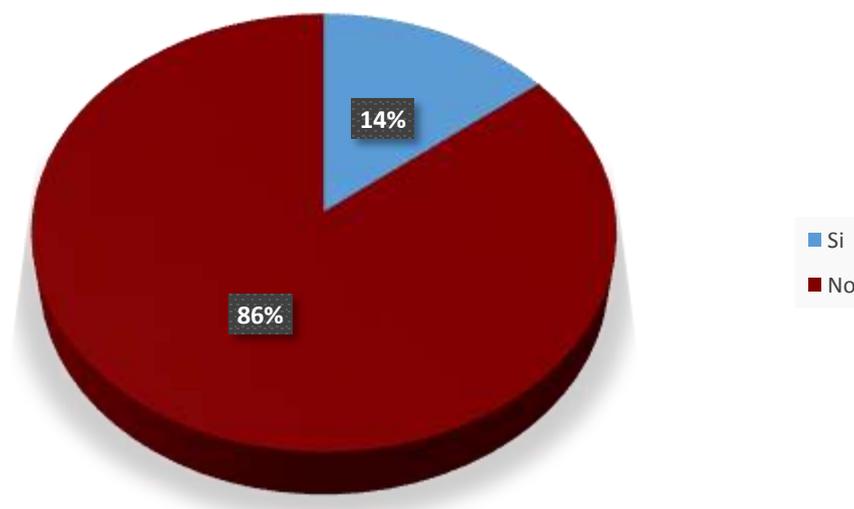


Gráfico 6: *La empresa cuenta con un Sistema de Control Interno*

**Nota:** Fuente: Tabla 6

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 6, se observa que del total de los encuestados el 85.71% de los trabajadores aseguran que esta empresa no cuenta con un sistema de Control Interno y un 14.29% que representa a la propietaria, nos indica que desde su enfoque y su criterio del tema, la empresa si tiene un sistema de Control Interno. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” no aplican un sistema de Control que es esencial para el adecuado manejo de las actividades de la empresa.

## Ambiente de Control

### ❖ Integridad y Valores Éticos

**Tabla 7:**

#### *La dueña Predica con el ejemplo en cuanto al comportamiento*

Ítem	N°	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarroses “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

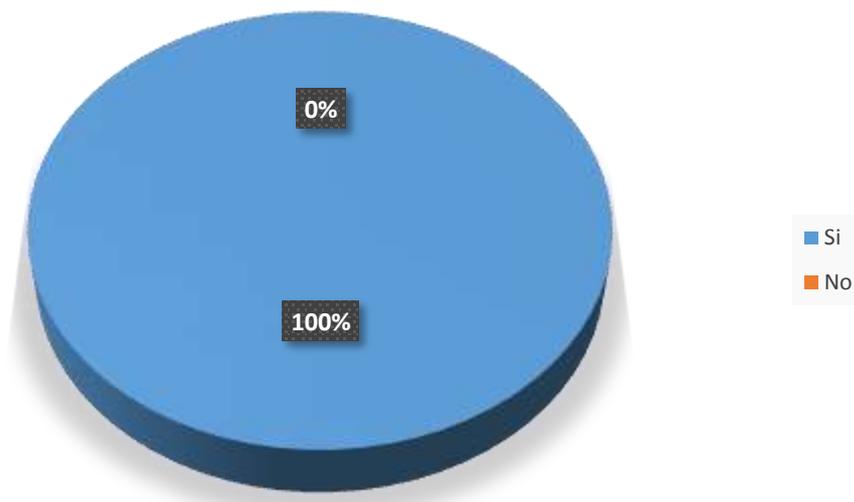


Gráfico 7: *La dueña Predica con el ejemplo e indica en cuanto al comportamiento*

**Fuente:** Tabla 7

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 7, se observa que de los 7 encuestados representado por el 100% aseguran que la dueña de la empresa si predica con el ejemplo e indica lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento. Esto muestra la presencia de valores y principios éticos en la propietaria.

**Tabla 8:**

*Los jefes o los encargados tratan a los empleados con dignidad y respeto*

Ítem	N°	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

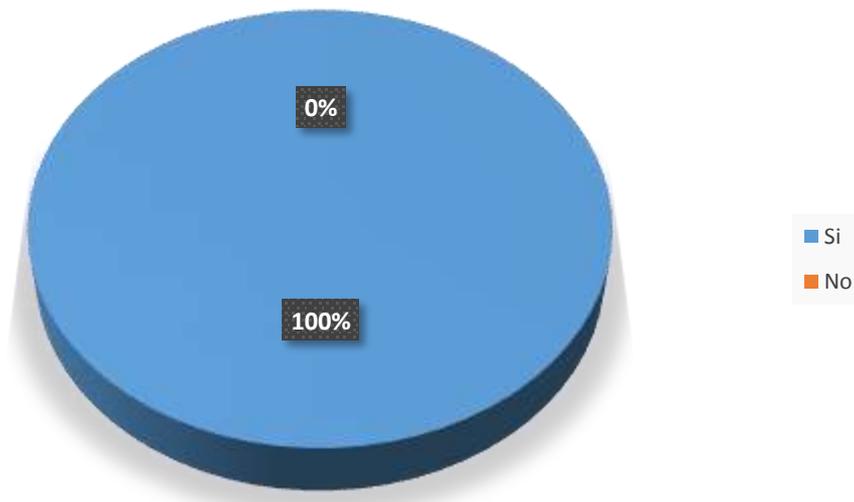


Gráfico 8: *Los jefes o los encargados tratan a los empleados con dignidad y respeto*

**Nota:** Fuente: Tabla 8

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 8, se observa que la totalidad de los encuestados que representan al 100% aseguran que los jefes o encargados tratan a los empleados con dignidad y respeto evitando así casos de abusos. Esto muestra que los jefes y encargados también cuentan con valores y principios éticos.

## ❖ Estructura Organizacional

**Tabla 9:**

### *Estructura Organizacional formalizada y actualizada*

Ítem	N°	(%)
Si	0	-
No	7	100.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

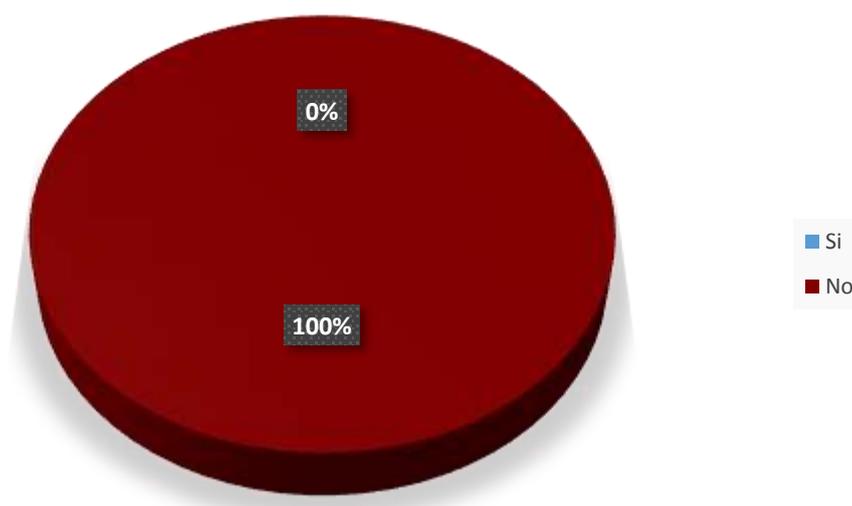


Gráfico 9: *Estructura Organizacional formalizada y actualizada*

**Nota:** Fuente: Tabla 9

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 9 se observa que el 100% de los encuestados aseguran que la empresa no cuenta con una estructura organizacional formalizada y actualizada donde se tenga definida la línea de mando. Esto muestra que a la empresa aún le falta formalizarse y actualizarse en algunos aspectos operativos, dentro de su estructura organizacional.

**Tabla 10:**

***Posee un Manual de Organización y Funciones (MOF)***

Ítem	Nº	(%)
Si	0	-
No	7	100.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

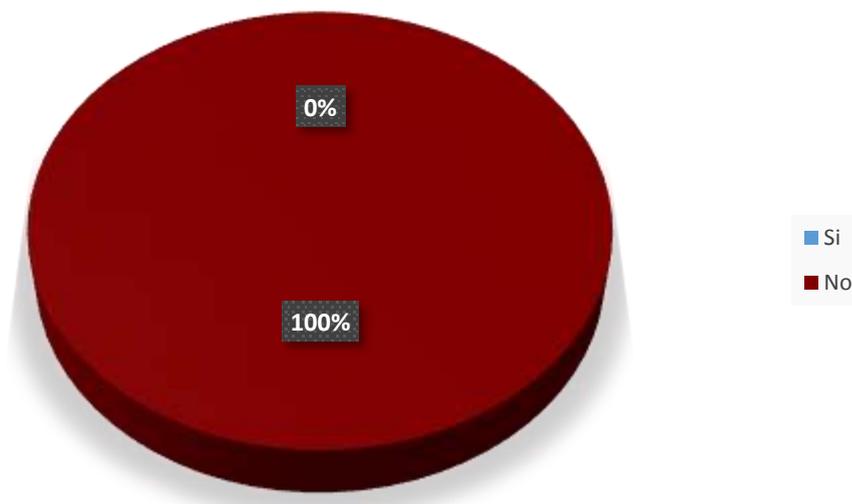


Gráfico 10: *Posee un Manual de Organización y Funciones (MOF)*

**Nota:** Fuente: Tabla 10

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 10 se puede apreciar que 7 encuestados que representan al 100% señalan que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” no cuenta con un manual de Organización y Funciones (MOF). Esto muestra que al negocio aún le falta incorporar estos manuales que les permita conocer con exactitud cuáles son las funciones de cada trabajador.

**Tabla 11:**

***Posee un Manual de Procedimientos***

Ítem	N°	(%)
Si	0	-
No	7	100.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

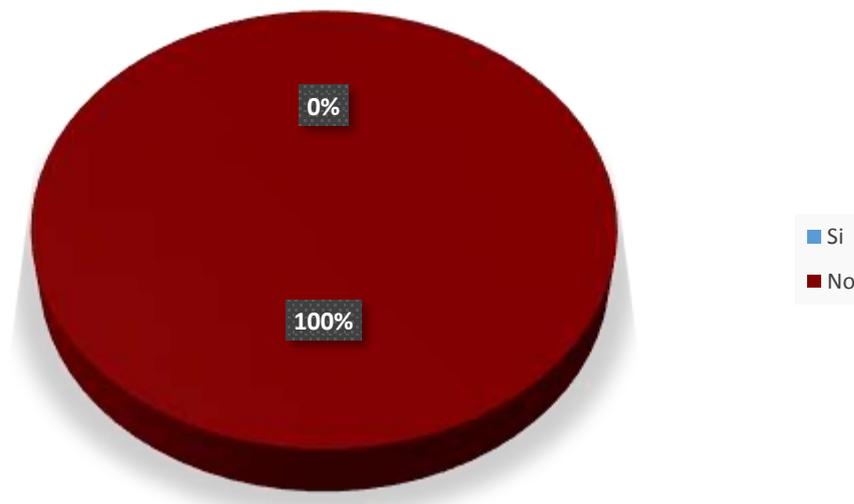


Gráfico 11: *Posee un Manual de Procedimientos*

**Nota:** Fuente: Tabla 11

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 11 se observa que el 100% de los encuestados que representan a los trabajadores y la propietaria, manifiestan que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” no cuenta con un manual de procedimientos. Esto muestra que a la empresa aún le falta incorporar estos manuales que son de suma importancia para conocer los procedimientos que se realiza en cada área organizacional.

## ❖ Asignación de Autoridad y responsabilidades

**Tabla 12:**

### *Número adecuado de personal para realizar las actividades*

Ítem	N°	(%)
Si	1	14.29
No	6	85.71
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

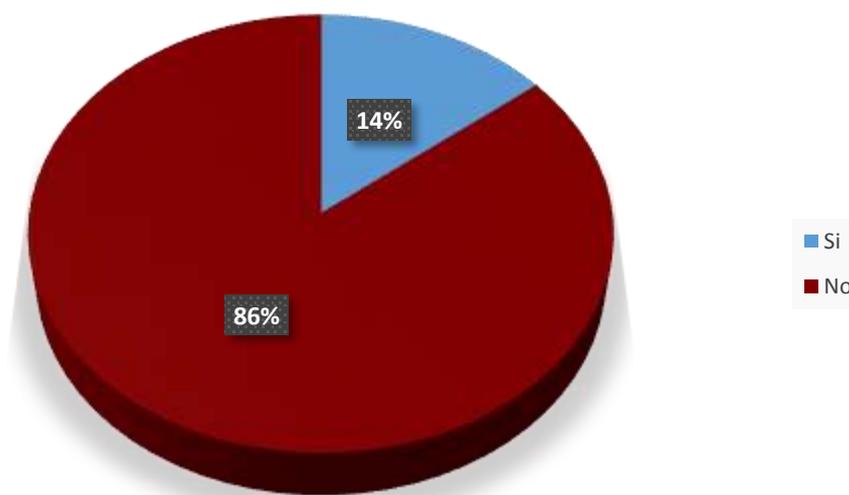


Gráfico 12: *Número adecuado de personal para realizar las actividades*

**Nota:** Fuente: Tabla 12

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 12 se puede apreciar que un 85.71% de los encuestados indican que la empresa no cuenta con un número adecuado de personal para realizar todas las actividades, mientras que un 14.29% de ellos indica lo contrario. Esto muestra que a la empresa aún le falta incorporar a trabajadores que cumplan un rol específico en la misma.

**Tabla 13:**

***Responsabilidades y niveles de autoridad***

Ítem	N°	(%)
Si	5	71.43
No	2	28.57
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

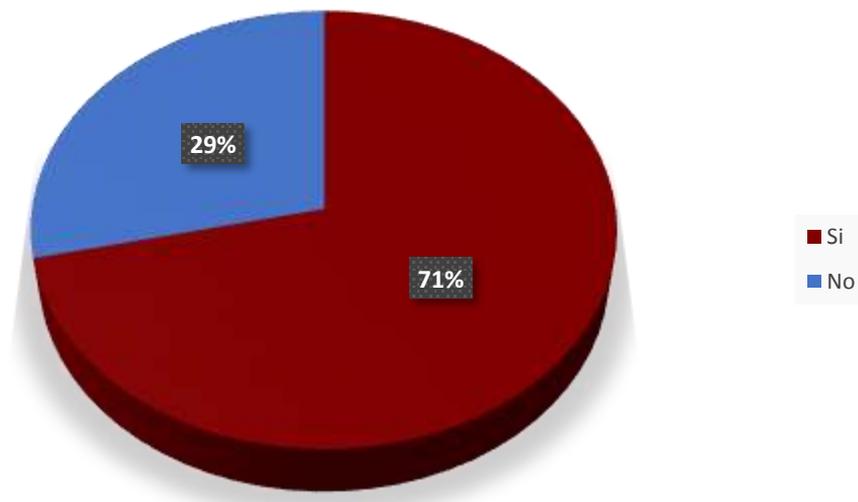


Gráfico 13: *Responsabilidades y niveles de autoridad*

**Nota:** Fuente: Tabla 13

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 13, se observa que del 100% de los encuestados, un 71.43% indican que si conocen sus responsabilidades y se actúa de acuerdo a los niveles de autoridad que le corresponden, sin embargo un 28.57% de ellos indican que en ocasiones no se tienen claramente definido los niveles de autoridad y reciben órdenes de más de dos personas. Esto muestra que a la empresa aún le falta incorporar un manual que les permita establecer correctamente las funciones de cada trabajador y sus niveles de jerarquía.

## ❖ Competencia Profesional

**Tabla 14:**

### *Competencias establecidas en el perfil del cargo*

Ítem	N°	(%)
Si	6	85.71
No	1	14.29
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

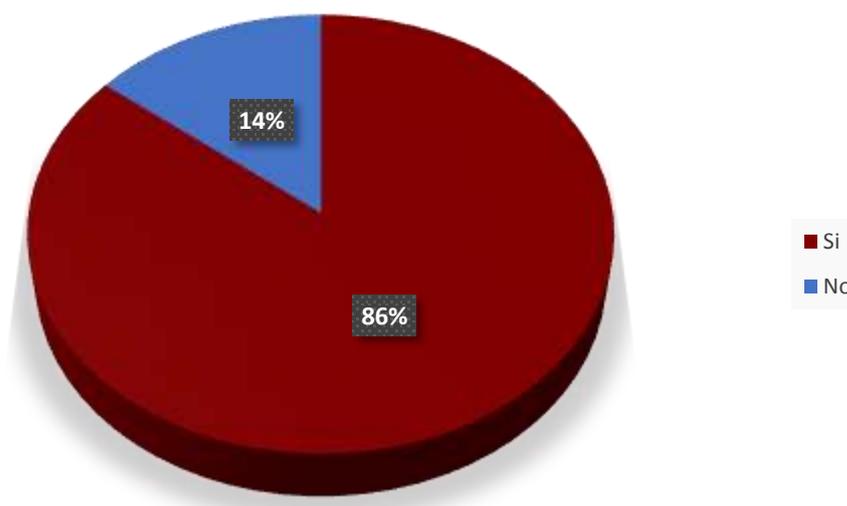


Gráfico 14: *Competencias establecidas en el perfil del cargo*

**Nota:** Fuente: Tabla 14

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 14 se observa que del 100% de los encuestados, un 85.71% indican que el personal a cargo del trabajo si cuentan con las competencias establecidas en el perfil a cargo, mientras que un 14.29% de ellos indica lo contrario. Esto muestra que el personal de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, si cuenta con las competencias del perfil a cargo.

**Tabla 15:**

***Procedimientos para evaluar la competencia profesional***

Ítem	N°	(%)
Si	0	-
No	7	100.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

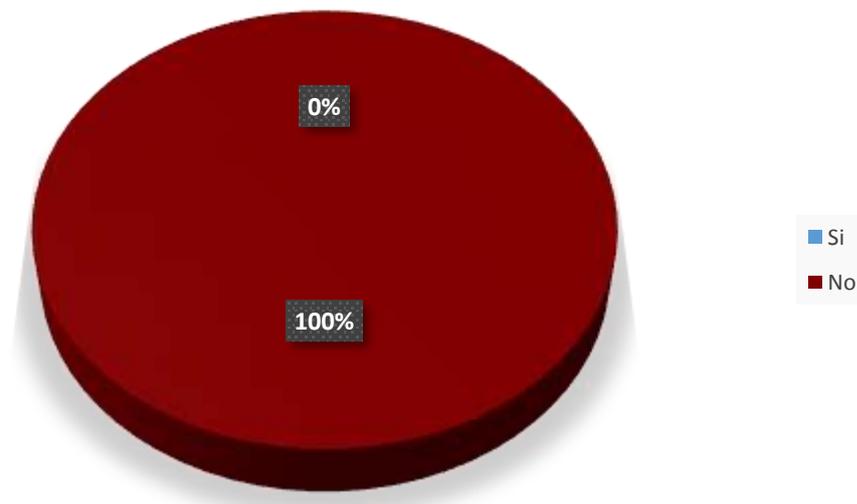


Gráfico 15: *Procedimientos para evaluar la competencia profesional*

**Nota:** Fuente: Tabla 15

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 15 se observa que el 100% de los encuestados indican que en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” no existen procedimientos para evaluar las competencias profesionales al momento de la incorporación del trabajador en la empresa. Esto muestra que es de suma importancia incorporar estos procedimientos puesto que permite que la empresa contrate al personal más idóneo para el puesto solicitado.

## ❖ Filosofía administrativa y estilo de operación

**Tabla 16:**

### *Filosofía y su estilo de operar*

Ítem	N°	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotos “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

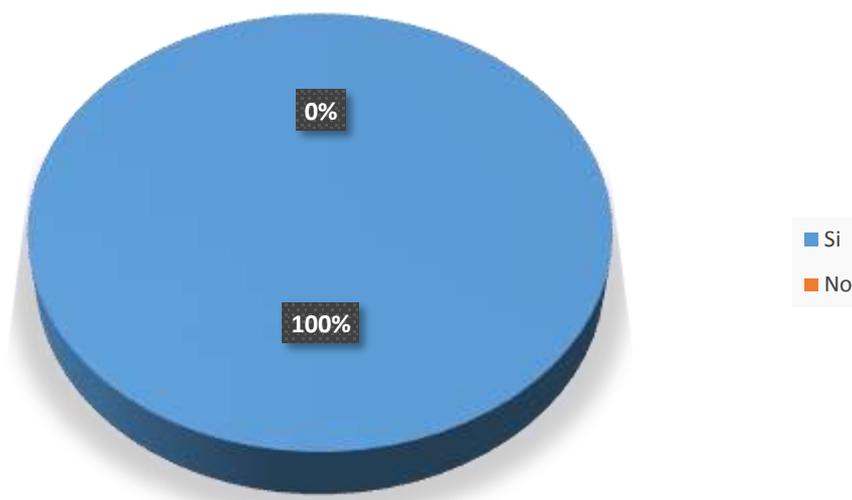


Gráfico 16: *Filosofía y su estilo de operar*

**Nota:** Fuente: Tabla 16

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 16 se observa que del total de los encuestados indican que la propietaria si ayuda con su filosofía y su estilo de operar a lograr un control interno eficaz en su negocio. Esto muestra que la propietaria cuenta con una filosofía y estilo de operar íntegros.

**Tabla 17:**

***Presentación de la información financiera y de gestión***

Ítem	N°	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

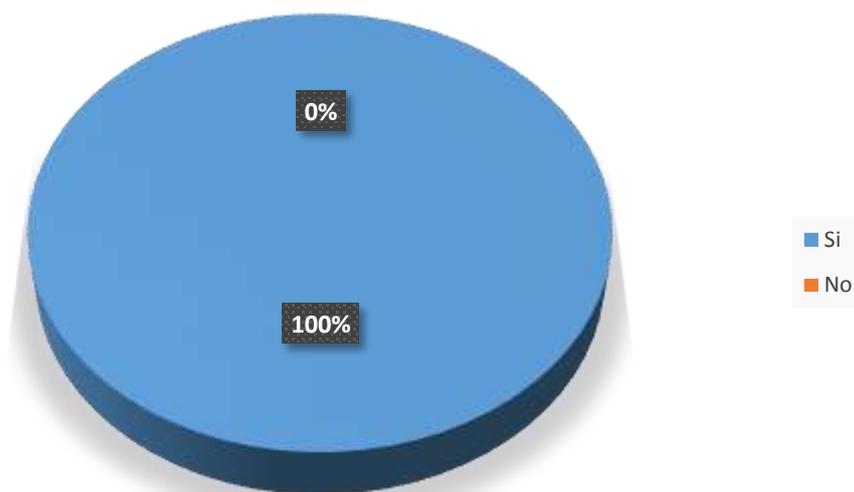


Gráfico 17: *Presentación de la información financiera y de gestión*

**Nota:** Fuente: Tabla 17

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico N° 17, se puede observar que la totalidad de los encuestados que representan al 100% aseguran que la dueña de la empresa si presenta oportunamente la información financiera y de gestión. Esto muestra que si se tiene un buen control en las declaraciones que se realizan, teniendo presente su filosofía administrativa.

## ❖ Políticas y prácticas de recursos humanos

**Tabla 18:**

### *Unidad para la gestión de recursos humanos*

Ítem	N°	(%)
Si	0	-
No	7	100.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

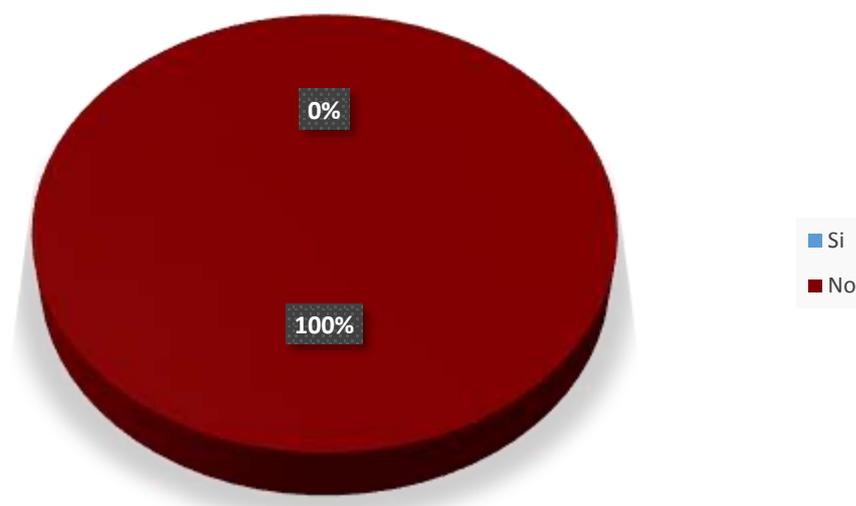


Gráfico 18: *Unidad para la gestión de recursos humanos*

**Nota:** Fuente: Tabla 18

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 18, se observa que el 100% de los encuestados indican que en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” no existe una unidad específica para la gestión de recursos humanos. Esto muestra que es de suma importancia incorporar esta área en la empresa puesto que permite contratar, capacitar y realizar el reconocimiento necesario a los trabajadores de una forma idónea.

**Tabla 19:**

***Capacitaciones al personal***

Ítem	N°	(%)
Si	5	71.43
No	2	28.57
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

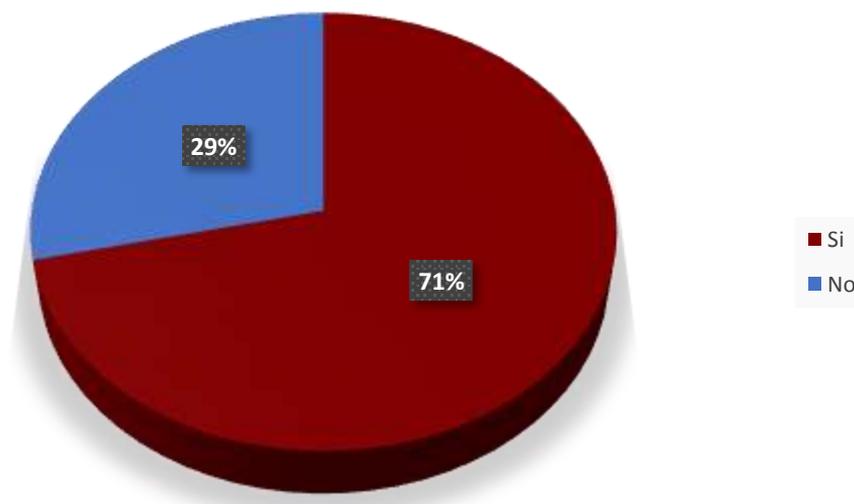


Gráfico 19: *Capacitaciones al personal*

**Nota:** Fuente: Tabla 19

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 19, se observa que del 100% de los encuestados, un 71.43% indican que si se realizan capacitaciones y charlas continuas al personal, mientras que un 28.57% de ellos indica lo contrario. Esto muestra que a los trabajadores se deben capacitar constantemente para actualizarlos en cuanto a su trabajo y ellos puedan mejorar e innovar en los productos.

## ❖ Practica relativa a la gerencia

**Tabla 20:**

### *Misión, visión, objetivos y valores organizacionales*

Ítem	N°	(%)
Si	1	14.29
No	6	85.71
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

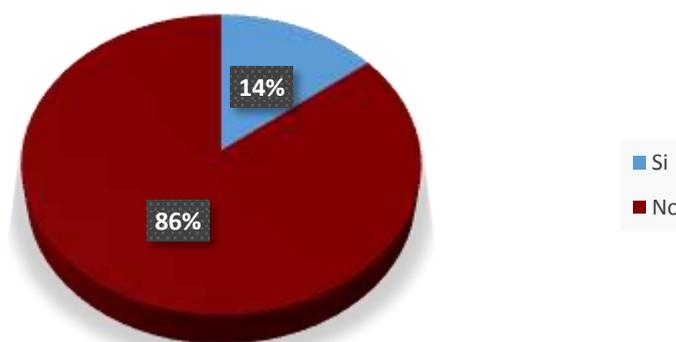


Gráfico 20: *Misión, visión, objetivos y valores organizacionales.*

**Nota:** Fuente: Tabla 20

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 20, se observa que del 100% de encuestados el 85.71% de los trabajadores aseguran que la empresa no tiene establecida su misión, visión, objetivos y valores organizacionales y un 14.29% que representa a la propietaria, nos indica que la empresa si tiene establecida su misión, visión y objetivos. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” aún les falta aplicar esta práctica de suma importancia para el desarrollo de la misma, puesto que al aplicar estos temas le permitirá organizar los recursos con los que cuenta y con ello mantener la calidad de los productos que ofrece.

## Evaluación de Riesgos

### ❖ **Objetivos de la empresa**

**Tabla 21:**

#### *Objetivos específicos de cada departamento/área*

Ítem	Nº	(%)
Si	0	-
No	7	100.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

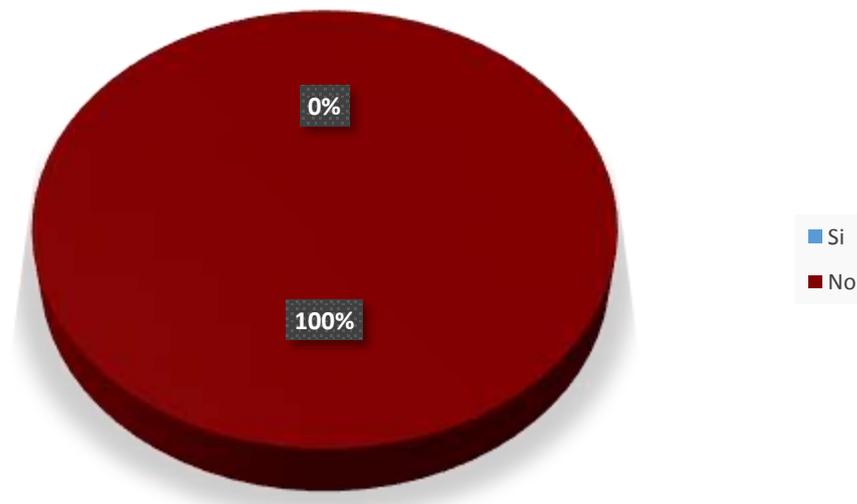


Gráfico 21: *Objetivos específicos de cada departamento/área*

**Nota:** Fuente: Tabla 21

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 21, se observa que del total de los encuestados que representan al 100% aseguran que la empresa no tiene objetivos específicos para cada área. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” aún le falta establecer objetivos por cada área de la empresa que les permita saber si se cumplen o no en un periodo de tiempo.

**Tabla 22:**

***Comunicación eficaz y oportuna de los objetivos***

Ítem	N°	(%)
Si	0	-
No	7	100.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

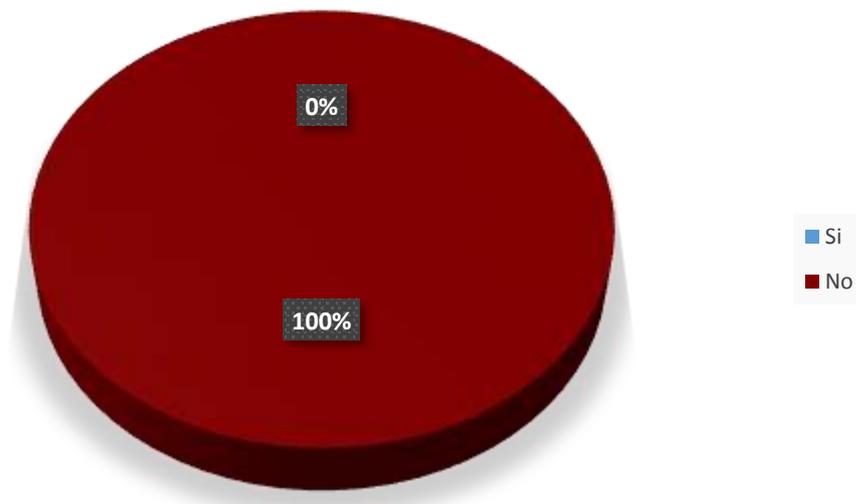


Gráfico 22: *Comunicación eficaz y oportuna de los objetivos*

**Nota:** Fuente: Tabla 22

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 22, se puede apreciar que del total de los encuestados que representan al 100% aseguran que la empresa no comunica de manera eficaz y oportuna los objetivos del negocio a su personal. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” al no tener establecidos los objetivos por cada área, no les permiten tener una línea de comunicación oportuna y eficaz con todo el personal.

## ❖ Identificación de Riesgos

**Tabla 23:**

### *Mecanismos para identificar cambios*

Ítem	N°	(%)
Si	1	14.29
No	6	85.71
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

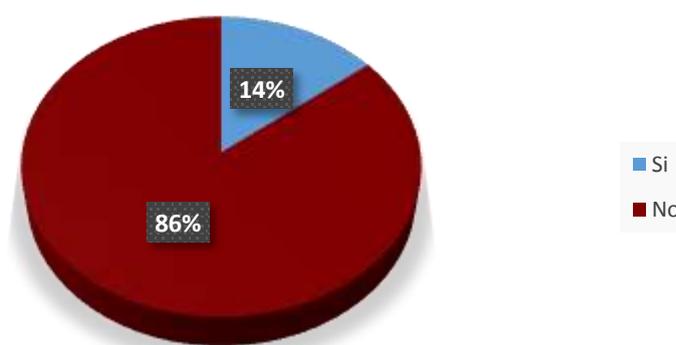


Gráfico 23: *Mecanismos para identificar cambios*

**Nota:** Fuente: Tabla 23

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 23, se observa que del 100% de encuestados el 85.71% de los trabajadores aseguran que la empresa no cuentan con mecanismos que les permita identificar el cumplimiento de los objetivos y un 14.29% nos indica lo contrario. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” al no tener claros sus objetivos les impide identificar riesgos de su negocio.

**Tabla 24:**

***Identificación de riesgos considerando aspectos internos y externos***

Ítem	N°	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

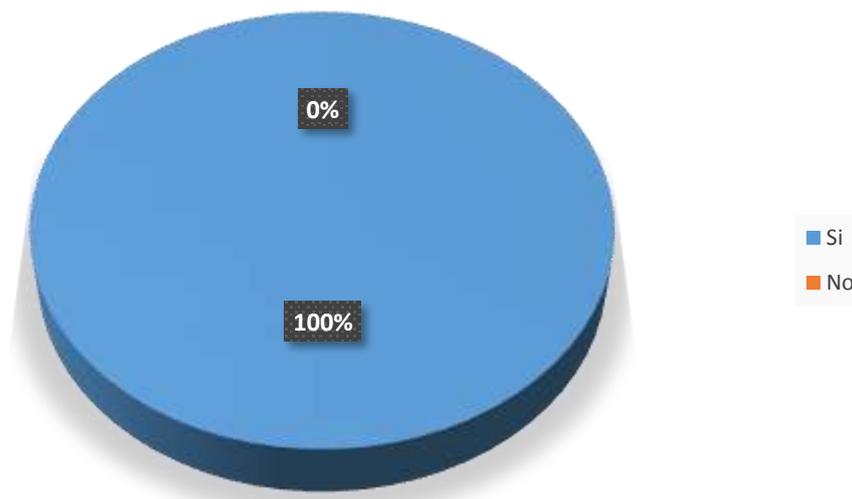


Gráfico 24: *Identificación de riesgos considerando aspectos internos y externos*

**Nota:** Fuente: Tabla 24

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 24, se observa que el 100% de los encuestados indican que en la identificación de riesgos se han tomado en consideración aspectos internos y externos de su negocio. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” si han identificado riesgos en aspectos interno y externos de su negocio.

## ❖ Tratamiento de los Riesgos

**Tabla 25:**

### *Implementación de controles para cada área de la empresa*

Ítem	N°	(%)
Si	0	-
No	7	100.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

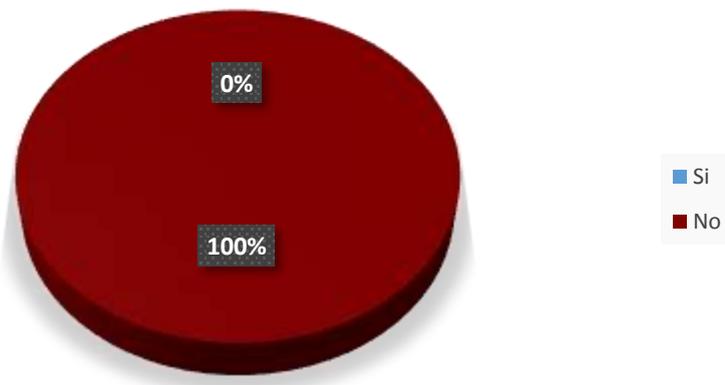


Gráfico 25: *Implementación de controles para cada área de la empresa*

**Nota:** Fuente: Tabla 25

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 25, se puede apreciar que del total de los encuestados que representa al 100% indican que la empresa no se encuentra implementada con controles para cada área de trabajo impidiéndoles identificar los altos riesgos, pérdidas de materiales y actividades fraudulentas. Esto muestra que la empresa no cuenta con un adecuado tratamiento de riesgos.

## Actividades de Control

### ❖ Segregación de Funciones

**Tabla 26:**

#### *Asignación de funciones a trabajadores*

Ítem	N°	(%)
Si	0	-
No	7	100.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

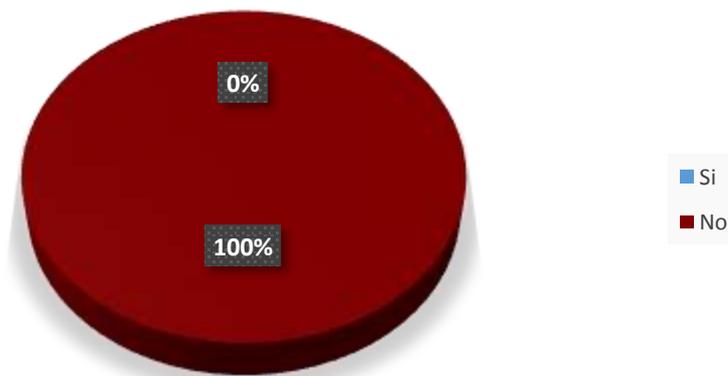


Gráfico 26: *Asignación de funciones a trabajadores*

**Nota:** Fuente: Tabla 26

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 26 se observa que el 100% de los encuestados indican que en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” no están asignadas a diferentes personas la autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o fondos, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones. Esto muestra que la empresa no cuenta con una adecuada segregación de funciones.

## ❖ Aprobaciones y autorizaciones

**Tabla 27:**

*Los procedimientos de autorización y aprobación están en manuales*

Ítem	N°	(%)
Si	0	-
No	7	100.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

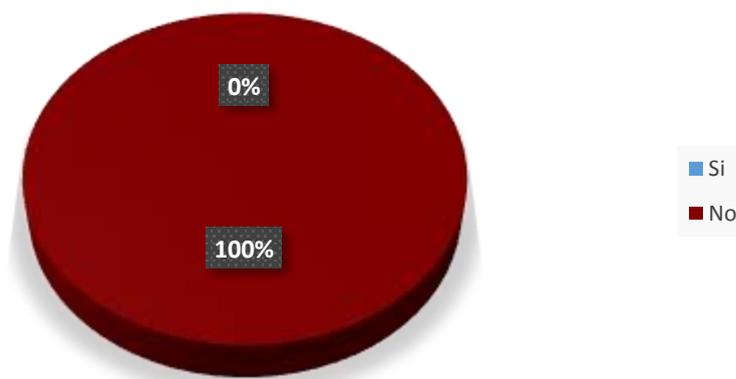


Gráfico 27: *Los procedimientos de autorización y aprobación están en manuales*

**Nota:** Fuente: Tabla 27

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 27 se observa que el 100% de los encuestados indican que en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas no están claramente definidos en manuales. Esto muestra que la falta de estos manuales impide la correcta realización de los procesos y actividades en el negocio.

❖ **Controles sobre el acceso a los archivos o recursos**

**Tabla 28:**

*Archivo de la documentación*

Ítem	N°	(%)
Si	3	42.86
No	4	57.14
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

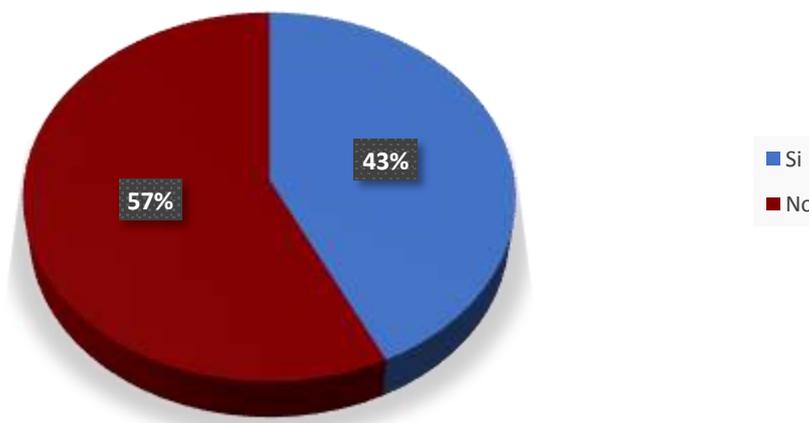


Gráfico 28: *Archivo de la documentación*

**Nota:** Fuente: Tabla 28

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 28, se observa que del 100% de los encuestados, un 57.14% indican que en la empresa si existe un manejo adecuado del archivo de la documentación, mientras que un 42.86% de ellos indica lo contrario. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” si tienen en cuenta el debido control del archivo para su rápido acceso en el momento que se necesite.

## ❖ Verificaciones

**Tabla 29:**

### *Verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas*

Ítem	N°	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

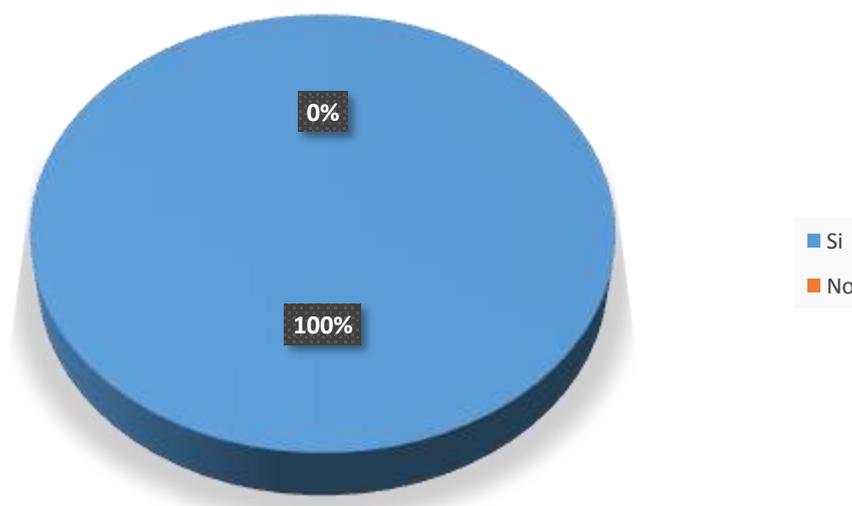


Gráfico 29: *Verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas*

**Nota:** Fuente: Tabla 29

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 29, se observa que la totalidad de los encuestados que representan al 100% aseguran que la dueña de la empresa si realiza periódicamente verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas. Esto muestra que la dueña si realiza un control periódico en las verificaciones internas del negocio.

## ❖ Confiabilidad de la información financiera

**Tabla 30:**

### *Presentación de declaraciones*

Ítem	N°	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

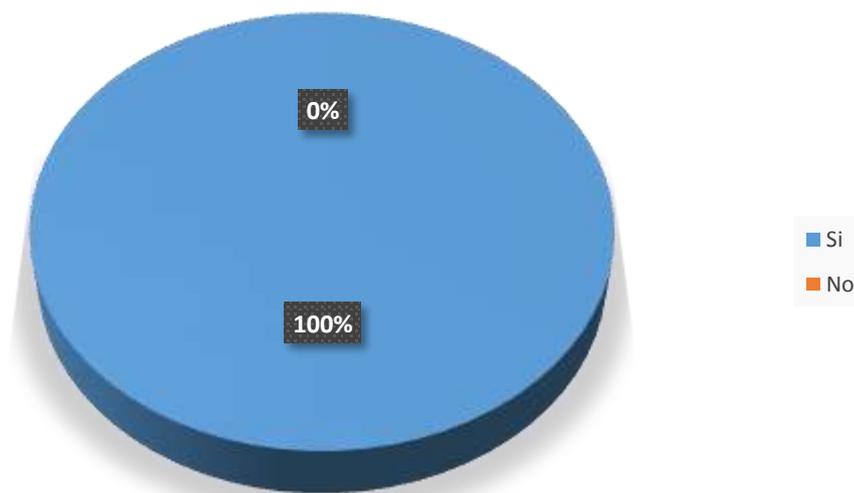


Gráfico 30: *Presentación de declaraciones*

**Nota:** Fuente: Tabla 30

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectiva gráfica 30, se observa que de la totalidad de los encuestados que representan al 100% aseguran que la dueña de la empresa si presenta las declaraciones de impuestos en los plazos establecidos. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” si tiene un buen control en la presentación de sus declaraciones lo que les permite cumplir con sus obligaciones ante la SUNAT.

## ❖ Revisiones de informes de actividades y desempeño

**Tabla 31:**

### *Procesos y rol que corresponden a trabajadores*

Ítem	N°	(%)
Si	5	71.43
No	2	28.57
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

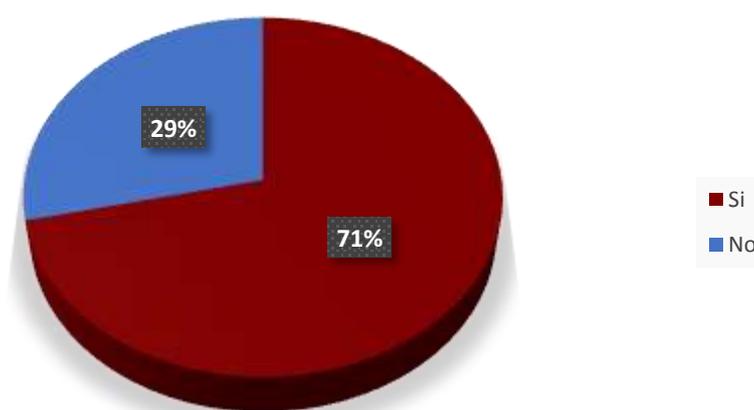


Gráfico 31: *Procesos y rol que corresponden a trabajadores*

**Nota:** Fuente: Tabla 31

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 31, se observa que del 100% de los encuestados, un 71.43% indican que si conocen los procesos que involucran a la empresa y que rol le corresponden, sin embargo un 28.57% de ellos indican que en ocasiones no se conocen claramente cuáles son estos procesos. Esto muestra que a la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” aún le falta dar a conocer a su personal los procesos de la empresa y en los manuales establecer cuáles son las funciones de cada uno.

## Información y Comunicación

### ❖ Información y responsabilidad

**Tabla 32:**

#### *Funciones específicas de los puestos de trabajo*

Ítem	Nº	(%)
Si	0	-
No	7	100.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

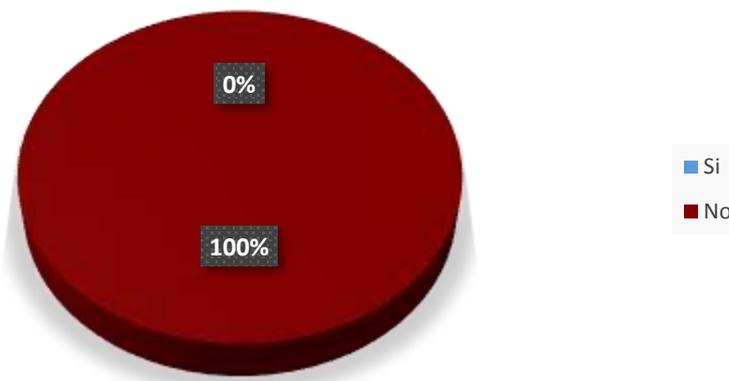


Gráfico 32: *Funciones específicas de los puestos de trabajo*

**Nota:** Fuente: Tabla 32

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 32, se puede apreciar que del total de los encuestados que representan al 100% indican que no están establecidas formalmente las funciones de los puestos de trabajo. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” carecen de un manual que les permitan establecer las funciones para cada puesto de trabajo.

## ❖ Calidad y Suficiencia de la información

**Tabla 33:**

### *Encargados para la información financiera*

Ítem	N°	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

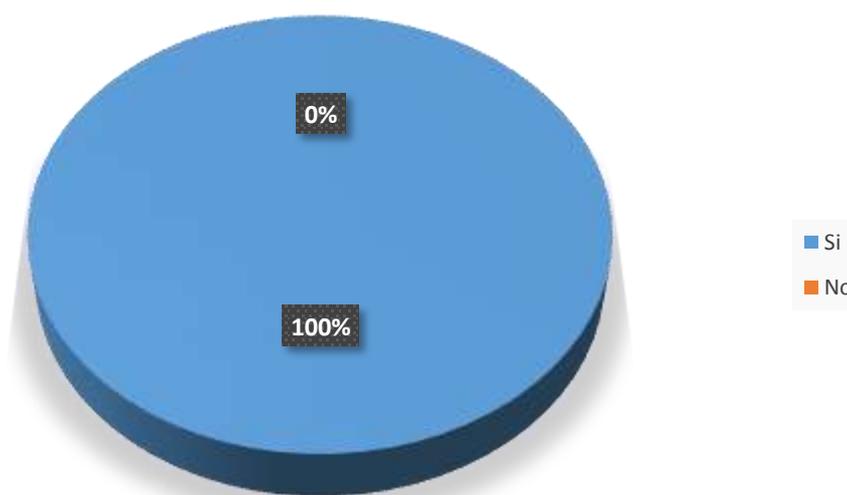


Gráfico 33: *Encargados para la información financiera*

**Nota:** Fuente: Tabla 33

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 33, se observa que la totalidad de los encuestados que representan al 100% aseguran que si existen encargados con la capacidad técnica necesaria para procesar oportunamente la información financiera. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” si tiene un buen control en la calidad y suficiencia de su información.

**Tabla 34:**

***Descripción de transacciones***

Ítem	N°	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

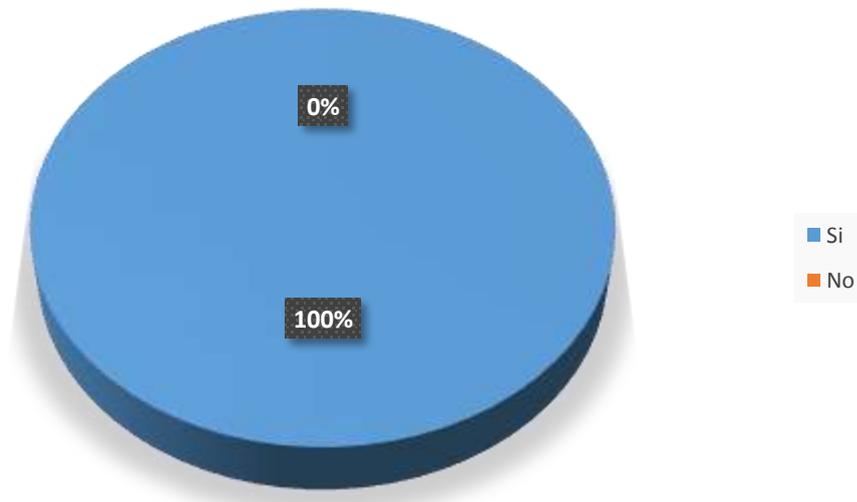


Gráfico 34: *Descripción de transacciones*

**Nota:** Fuente: Tabla 34

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 34, se observa que la totalidad de los encuestados que representa al 100% manifiestan que si se describen oportunamente las transacciones detallando con suficiente detalle que permita la clasificación en la información financiera. Esto muestra que en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” llevan un control adecuado de los ingresos y egresos que realizan en el negocio.

## ❖ Comunicación interna

**Tabla 35:**

### *Propuestas del personal*

Ítem	N°	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

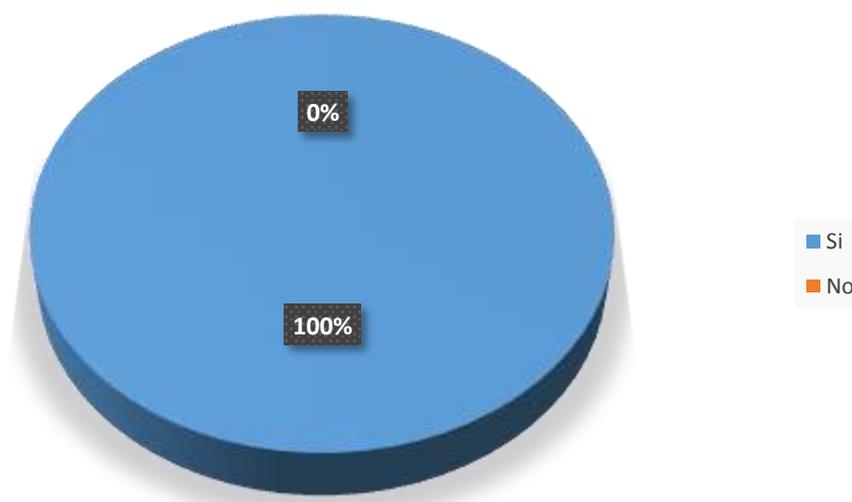


Gráfico 35: *Propuestas del personal*

**Nota:** Fuente: Tabla 35

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 35 se observa que la totalidad de los encuestados que representan al 100% aseguran que la propietaria toma en cuenta las propuestas del personal respecto a formas de mejorar la productividad y calidad. Esto muestra que la dueña si tiene una buena comunicación interna con sus trabajadores.

❖ **Comunicación externa**

**Tabla 36:**

***Comunicación con los clientes y proveedores***

Ítem	N°	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

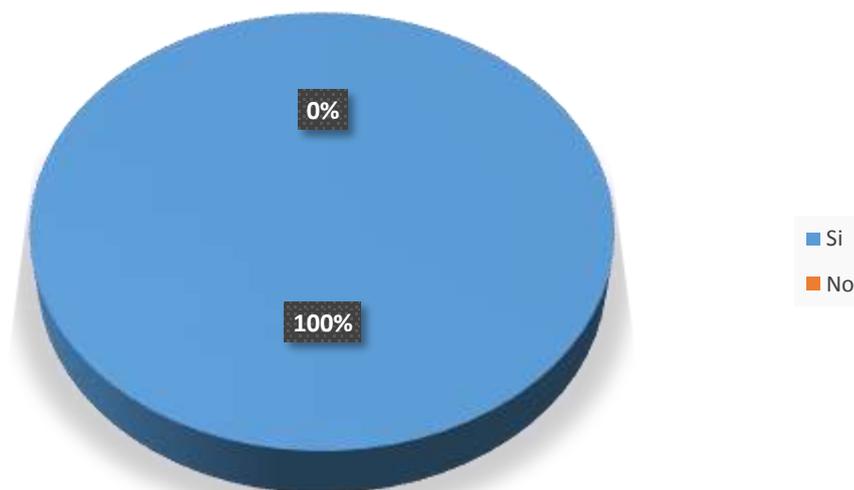


Gráfico 36: *Comunicación con los clientes y proveedores*

**Nota:** Fuente: Tabla 36

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 36 se puede apreciar que de los 7 encuestados representados por el 100% aseguran que si existe una buena comunicación con los clientes y proveedores. Esto muestra que en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” existe una buena línea de comunicación externa.

**Tabla 37:**

***Presentación de la información a autoridades reguladoras***

Ítem	N°	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

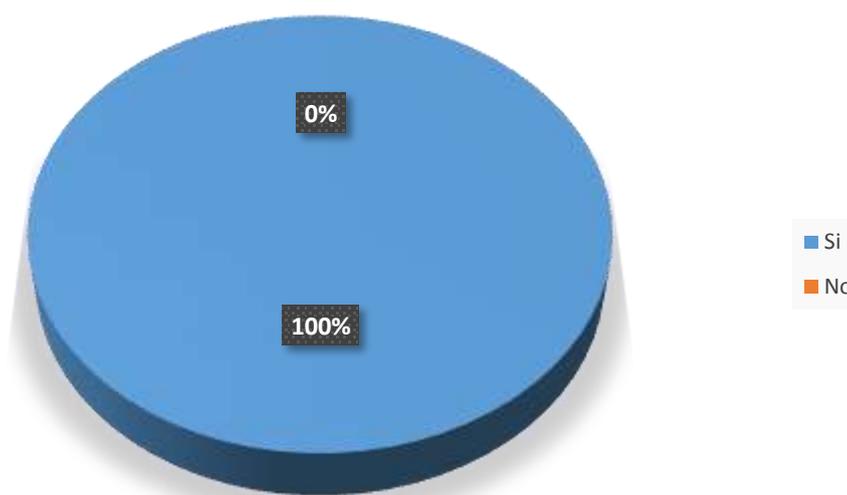


Gráfico 37: *Presentación de la información a autoridades reguladoras*

**Nota:** Fuente: Tabla 37

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 37 se puede apreciar que de los 7 encuestados representados por el 100% afirman que la información si es presentada oportunamente ante autoridades reguladoras. Esto muestra que en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” si cumple con sus declaraciones en los plazos establecidos.

## Supervisión y Monitoreo

### ❖ Supervisión continua

**Tabla 38:**

#### *Evaluación y supervisión al personal*

Ítem	Nº	(%)
Si	4	57.14
No	3	42.86
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

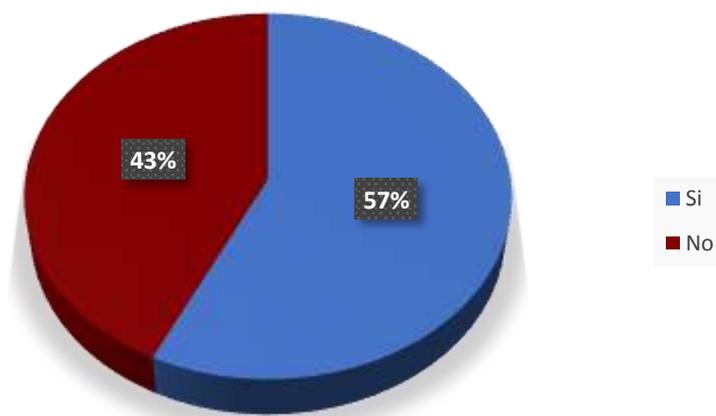


Gráfico 38: *Evaluación y supervisión al personal*

**Nota:** Fuente: Tabla 38

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 38, se observa que la totalidad de los encuestados que representan al 100%, un 57.14% aseguran que si se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del personal de la empresa, mientras que un 42.86% de los mismos manifiesta lo contrario. Esto muestra que la propietaria realiza una supervisión continua con el personal de producción de su negocio.

## ❖ Seguimiento de resultados

**Tabla 39:**

### *Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo*

Ítem	N°	(%)
Si	1	14.29
No	6	85.71
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

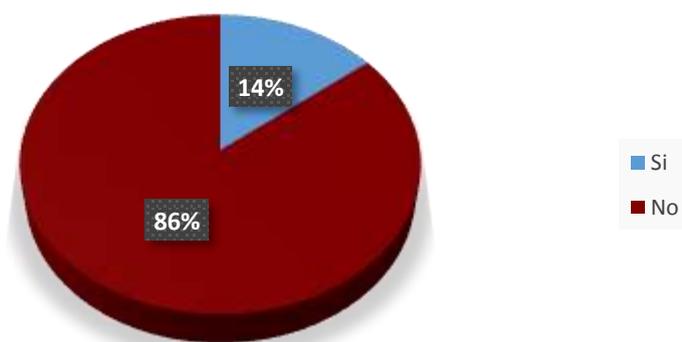


Gráfico 39: *Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo*

**Nota:** Fuente: Tabla 39

### **Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 39, se puede apreciar que de los 7 encuestados representados por el 100%, un 85.71% de ellos manifiestan que las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo no se comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección, mientras que un 14.29% indica lo contrario. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” no realizan un adecuado seguimiento a las actividades que realizan sus trabajadores.

**Tabla 40:**

*Medidas para desarrollar propuestas de mejora*

Ítem	Nº	(%)
Si	7	100.00
No	0	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

**Nota:** Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores y propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” Rubro Pastelería del Distrito de Sullana.

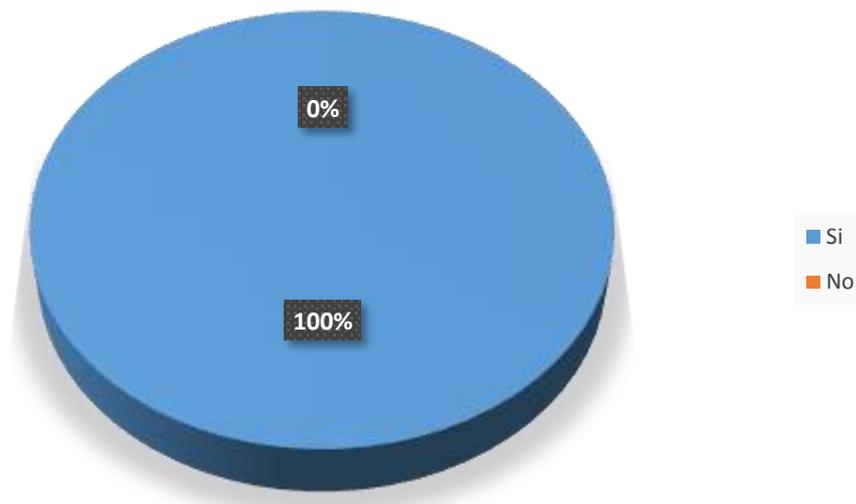


Gráfico 40: *Medidas para desarrollar propuestas de mejora*

**Nota:** Fuente: Tabla 40

**Interpretación:**

En la tabla y en su respectivo gráfico 40 se puede apreciar que de los 7 encuestados representados por el 100% afirman que cuando se descubren oportunidades para mejorar se disponen de medidas para llevarlas a cabo. Esto muestra que la propietaria realiza un adecuado seguimiento de resultados.

**Fichas Análisis de Recolección de datos según las Áreas de la Empresa  
Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”**

**Área de Compras**

A continuación se muestra el detalle del proceso de Compras de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”:

**Descripción del Proceso de Compras:**

- ✓ **Responsable:** La dueña de la empresa y su hijo son los encargados de realizar las compras de los productos, previa revisión del almacén. Se realiza el pedido mediante llamada telefónica de algunos proveedores; así como también mediante la visita semanal que realizan los preventas.
- ✓ **Compra de Materia Prima:** Se cuentan con proveedores ya establecidos pues trabajan hace varios años, entre los cuales se encuentran: Distribuidora Otoyá S.A.C (compra de harina, azúcar y manteca), Alicorp Perú (compra de harinas para panetón, kekes), Comercializadora Salem S.A.C (compra de aguas, gaseosas), Distribuidora Chininin & Chin S.A.C (compra de materias primas diversas).
- ✓ **Créditos de Proveedores:** Solo obtienen créditos semanalmente de Distribuidora Otoyá S.A.C.
- ✓ **Pagos a los Proveedores:** Algunas de las facturas se pagan al contado, en el caso de Distribuidora Otoyá S.A.C que les brinda mercadería al crédito se cancelan con depósitos en cuenta.
- ✓ Así mismo al tener una lista exacta de los proveedores de las materias primas y demás mercaderías la empresa no compara precios con otras marcas de productos, ni calidades. Todas las compras son con facturas, las mismas que son guardadas por la dueña para su posterior entrega a la contadora que se encarga de anotarlas en su debido Registro de Compras.

### Área de Almacén

A continuación se muestra el detalle del proceso de Almacén de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”:

#### **Descripción del Proceso de Almacén:**

- ✓ **Responsable:** Es la dueña de la empresa la responsable de la recepción y verificación de la materia prima; así mismo el hijo de la propietaria es el que encargado de recibir mercadería como agua, gaseosas en su local de ventas.
- ✓ **Almacenamiento:** La empresa tiene su área de producción en la calle López Albuja N°112- El Obrero, en el cual tienen un espacio asignado como almacén solo para las materias primas. Así mismo en el otro local donde venden los productos tienen también un espacio asignado para almacenar los paquetes de aguas y gaseosas.
- ✓ **Conservación y Mantenimiento:** Las materias primas y las mercaderías no se encuentran debidamente aseguradas contra robo, ni incendios. Cabe recalcar que estas áreas establecidas como almacenes no cuentan con las estructuras adecuadas para su correcto funcionamiento.
- ✓ **Gestión de Control de Existencias:** La empresa no utiliza ningún kardex para el control de entrada y salida de la materia prima y productos; tampoco utiliza ningún método de valuación de inventarios, solo se compran las materias primas para la semana, es decir estos van rotando. Cualquier persona tiene acceso a las materias primas y mercadería. Así mismo ya se conocen las cantidades de productos que se venden diarios y cuando son pedidos, se abastecen de insumos que les hagan falta, pero por lo general si cuentan con la materia prima principal que es la harina.

## **Área de Producción**

A continuación se muestra el detalle del proceso de Producción de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”:

### **Descripción del Proceso de Producción:**

- ✓ **Responsables:** Son cuatro las personas responsables del área de producción, tres personas que trabajan de noche y una de mañana.
- ✓ **Realización de Funciones:** En esta área está el maestro panadero que es el encargado de realizar las masas, pues es el que conoce como realizar los productos y las cantidades necesarias para cada maza; así mismo él es quien asigna las funciones a los demás trabajadores que cumplen el rol de ayudantes de cocina, los orienta de cómo realizar los productos y verifica que estos se realicen correctamente. El maestro panadero es el encargado de hornear todos los productos, se utiliza un horno artesanal.
- ✓ **Identificación de los elementos en el Proceso Productivo:** Si se cuentan con las materias primas necesarias para la elaboración de los productos, así mismo en cuanto a los requisitos higiénicos indispensables que debe tener el personal de producción solo se hace uso del guardapelo y mandil.
- ✓ **Planificar la Producción:** Si tienen un control del proceso de producción de lo que realizan, de acuerdo a la estima de ventas diarias (se hacen productos solo para el día). A parte del pan de ser lo más vendido, otro de los productos con mayores ventas son las empanadas.
- ✓ **Innovar y Mejorar:** La empresa cuentan con algunas maquinarias necesarias para la elaboración de los productos como son: una batidora industrial, carro bandejero, mesón de trabajo, divisora boleadora de masa, moldes y demás utensilios esenciales. Cabe recalcar que tiene un horno artesanal y que se tienen proyectos a futuro de implementar esta área con un horno industrial.

## Área de Ventas

A continuación se muestra el detalle del proceso de Ventas de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”:

### **Descripción del Proceso de Ventas:**

- ✓ **Responsables:** Son dos las personas encargadas de las ventas en la calle Lambayeque, que son los hijos de la propietaria. Mientras que en la calle López Albuja al ser también su casa no hay específicamente una persona encargada de vender, cualquier miembro de la familia es quien vende.
- ✓ **Equipos:** No utilizan ningún equipo de cómputo, ni ningún sistema para realizar las ventas.
- ✓ **Registro:** No se lleva un adecuado registro o control de las ventas diarias, puesto que solo las ventas que se realizan en el local de la calle Lambayeque son las que se anotan en un cuaderno.
- ✓ **Manejo de Tecnología:** No hacen uso de las tecnologías para mejorar sus ventas, todo se realiza de forma manual.
- ✓ **Supervisión:** No hay una persona específica que supervise su trabajo.

## Área de Caja

A continuación se muestra el detalle del proceso de Caja de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”:

### **Descripción del Proceso de Caja:**

- ✓ **Responsables:** La misma persona que vende es la responsable directa del dinero. En el caso del local de la Calle Lambayeque, es el hijo de la señora quien vende y también cobra; mientras que en el local de la Calle López Albuja que es donde se producen los productos al ser su casa y ahí también vender productos, no existe una persona encargada del dinero, puesto que cualquier miembro de la familia vende y cobra.
- ✓ **Equipos:** No manejan equipos de cómputo, ni aplican ningún sistema para cobrar.
- ✓ **Dinero:** El responsable del dinero es el hijo de la dueña, no le realizan arqueos de caja, ni realiza cuadros del dinero al finalizar el día.
- ✓ **Supervisión:** No recibe supervisión de ninguna persona.
- ✓ **Finalidad del dinero:** El dinero que se obtiene de las ventas no solo es utilizado para el pago a proveedores, sino que también se utiliza para gastos personales de la dueña (gastos de un préstamo realizado para la construcción de su casa e inversión en una parcela).
- ✓ Debido a que no se lleva un control de las ventas diarias, no se calcula con exactitud los ingresos y los egresos diarios.

## 5.2 Análisis de resultados

**O1: Describir las características del Control Interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú, 2018.**

**Tabla 41:**

***Características del Control Interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú.***

<b>AUTOR(ES)</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Rodríguez Chávez &amp; Vasquez Rimarachin (2016)</b>	<p>La empresa no tiene una estructura organizativa bien definida, no existe un manual de políticas y procedimientos en las diferentes áreas. En el área de producción se tiene desperdicio de los insumos perecibles porque el personal no se preocupa en guardarlos, además no cuentan con fichas técnicas que contenga el detalle para cada torta a elaborar en el día. El espacio de producción es pequeño y tiene una mala ubicación de sus implementos y equipos originando el aumento de los desperdicios.</p> <p>En el área de almacén las materias primas no se cuenta a detalle, ausencia de un kardex e inventarios físicos donde se lleve un control de las materias primas, además estas son recibidas y retiradas de almacén por los diferentes trabajadores de la empresa por consiguiente no se cuenta con órdenes de compra que detallen lo solicitado. El único método para el control de existencias es el conteo físico que se realiza mensualmente.</p> <p>En el área de ventas las notas de pedido no son archivadas en el momento, por atender a otras actividades que se presentan ocasionando pérdida de documentos o confundir los pedidos de los clientes; también se tiene la deficiencia de no facturar la totalidad de las ventas, ya que éstas son llevadas en cuadernos, lo que podría ocasionar la pérdida de facturas.</p> <p>La empresa tiene una fuerte diferencia en el área de caja ya que la cobranza es registrada manualmente en un cuadernillo por una persona mayor de edad que no tiene el conocimiento de las herramientas tecnológicas. El dinero de caja es utilizado para los gastos personales de la dueña, es decir no se tiene un buen manejo del efectivo, otra de las deficiencias que se tiene en esta área es que los mozos también cumplen la función de cobrar y emitir comprobantes de pago, donde se corre el riesgo de fraude y robo de efectivo.</p>

<p><b>Trujillo Gallo (2018)</b></p>	<p>El control interno tiene una relación significativa y directa con el proceso administrativo del departamento contable y administrativa de la empresa de Industria panificadora RICOSON S.A.C. Además se señala que el control interno es considerado una herramienta fundamental para el proceso administrativo de toda organización, con el objetivo de garantizar la eficiencia, eficacia y la transparencia de sus operaciones, como también, ayuda a detectar las irregularidades y errores.</p> <p>Los resultados obtenidos permitieron confirmar la relación existente entre el control interno y la planificación del departamento contable de la empresa. Como se muestra en la tabla N° 62 según el coeficiente de correlación de spearman se especifica que hay asociación confiable.</p> <p>Existen evidencias suficientes para confirmar que existe una relación directa entre el control interno y la organización del departamento contable de la empresa. Además los resultados descriptivos indican que la organización de la empresa es eficiente para el desempeño de los trabajadores, lo que se ve reflejado por las políticas y la reglamentación de la entidad se están cumpliendo de acuerdo a los preestablecido, dando el máximo el rendimiento en cumplimiento de su misión.</p> <p>Además los resultados indican que la dirección de la empresa implica una desmotivación a los trabajadores, por lo debido de sus sueldos de los empleados no cumplen con las necesidades que ellos esperan a seguir, y a la vez, la empresa no los motiva con reconocimiento. Existen evidencias suficientes para confirmar que no existe una relación directa entre el control interno y el control del departamento contable de la empresa. Como se muestra en la tabla N° 65 según el coeficiente de correlación de spearman se especifica que no hay asociación confiable. Además los resultados descriptivos indican que el control de la empresa es ineficiente para el proceso administrativo de la gerencia, ya que no hay un plan de evaluación que controle las actividades y funciones que realizan cada empleado, es decir, no hay herramientas para medir el desempeño y rendimiento de los trabajadores.</p>
<p><b>Ayala Jacinto &amp; Calderòn</b></p>	<p>En la investigación realizada se obtuvieron como resultados que de acuerdo al componente Ambiente de control: la empresa no cuenta con un Código de ética aprobado, hay una ausencia de un procedimiento formal para la contratación de profesionales, carencia de manuales de funciones para las áreas de gerencia, administración y ventas formalizado y por escrito, ausencia de un manual de</p>

<p><b>Santa Cruz (2018)</b></p>	<p>perfiles de puestos, no existen mecanismos y procedimientos formales para evaluar el desempeño de los trabajadores, de acuerdo a los perfiles establecidos. Respecto al componente Evaluación de Riesgos se concluyó que no existen mecanismos para identificar los cambios que influyan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, no se ha establecido objetivos específicos para los departamentos de gerencia, administración y ventas.</p> <p>Respecto al componente Actividades de control se concluyó que existe una usencia de un manual que incluya en forma íntegra los niveles de aprobación y autorización para los procesos en las áreas administrativas, no cuenta el área de ventas con diagrama de flujo para el proceso de las ventas y compras; y existen funciones y responsabilidades que son asumidos por una misma persona.</p> <p>Respecto al componente Información y Comunicación se llegó a la conclusión que existe una carencia de procedimientos para estandarizar la presentación de los documentos que se generan en la entidad, hay una falta de mecanismos en la salvaguarda de copias de seguridad de la información.</p> <p>Respecto al componente Supervisión y/o Monitoreo no se revisa y evalúa el sistema de control interno, así como también no existe Auditoria interna, la carencia de registro de acciones de monitoreo para medir la eficacia de las actividades desarrolladas.</p> <p>Se realizó la evaluación de la situación actual de la empresa a través del análisis de información documental - normativo y por medio de la observación directa en los procesos y actividades que realiza la empresa, en el cual se observó que la empresa investigada presenta deficiencias en controles en las áreas evaluadas como son Gerencia, Administración y Ventas.</p>
<p><b>Tanda de la Cruz (2015)</b></p>	<p>En la investigación realizada se obtuvieron como resultados que del análisis de los procesos productivos con mayor rotación encontramos que:</p> <p>No cuenta con una guía sistemática y detallada de cada actividad de trabajo para el desempeño del personal que elabora los diferentes panes y pasteles, existe ausencia de registros de control para cada una de las actividades que se desarrolla en la panadería, especialmente en el área de producción, donde el propietario identifique con facilidad el stock o la ausencia de materia prima e insumos para no tardar la producción. No se registran las actividades como tiempos y temperaturas de horneado para panes pasteles, tiempo de fermentado, tiempo de amasado, cantidad de producción diaria.</p>

	<p>Para cada uno de los procesos en el área de producción es necesario que la panadería, cuente con flujogramas que guíen a los trabajadores permitiendo mejorar sus actividades y evitando deterioros y tardanzas en los mismos.</p> <p>Para un mayor control de los procesos de productos con mayor rotación se crearon registros y fichas que permiten hacer un mayor control en los tiempos de amasado, batidos, horneado, además realizar un control de stock de las materias primas y registrar el producto terminado.</p> <p>Tales registros son: Registros de producción pesada de materias primas, registros de producción amasado, registros de producción en pastelería control de batido, registros de producción en pastelería control de horneada variedad de panes, registros de producción en pastelería control de horneado bizcocho y pasteles.</p> <p>Se elaboró un manual de procedimientos para el área de producción que servirá de guía al personal de la panadería y pastelería "El Padrino" para que les permita identificar cada uno de los proceso de panes y pasteles logrando un mayor control de los procesos.</p>
<p><b>Taboada Navarro (2017)</b></p>	<p>En la realización de esta investigación se concluyó que:</p> <p>La empresa cuenta con inventario valorizado de las existencias en almacén, el mismo que se lleva a través de un kardex computarizado, que permite consolidar los reportes de una manera rápida.</p> <p>Se utiliza el método PEPS para el despacho de los insumos, debido a que la harina, maneta, levadura tienen tiempo de caducidad y su permanencia por demasiado tiempo en almacén podría significar pérdida para la empresa.</p> <p>Utiliza formatos pre establecidos y numerados para ingreso/ salida de almacén, con la finalidad de determinar movimientos de insumos y saldos. Las órdenes de salida de insumos son aprobadas por el propietario antes del despacho y registradas por el almacenero una vez entregadas y recepcionadas. Los inventarios físicos, tienen periodicidad mensual, pero pueden ocurrir inopinadamente si así lo determina el propietario.</p> <p>El producto final de panadería y pastelería cuenta con un centro de costos de producción y registro contable a cargo del contador de la empresa. Así mismo los activos fijos de la empresa están constituidos por las máquinas y hornos de panificación, se encuentran activados en la contabilidad de la empresa, depreciados según corresponde.</p>

	<p>En cuanto al manual de funciones la empresa cuenta con una persona encargada exclusivamente del almacén y es el único que tiene la responsabilidad de ingresar y dar salida a los insumos del almacén.</p> <p>El área de almacén se encuentra protegido del sol y de la humedad, para preservar sus productos, los mismos que son ubicados en estanterías separadas del suelo y clasificadas por producto, para una mejor ubicación y facilitación al momento de inventariar.</p> <p>El pago de los insumos se realiza de manera oportuna según lo establecido con los proveedores, pero en alguna oportunidad se han presentado retrasos en los pagos, debido a problemas de falta de liquidez temporal, los mismos que han sido cancelados para no perder la confianza y credibilidad de los proveedores.</p>
<p><b>Guzmán Yahuana (2017)</b></p>	<p>En la realización de esta investigación se concluyó que la panificadora “LAS ESTRELLAS” S.A.C. de la Urbanización Santa Rosa del distrito de Sullana, es regular (57.1%), Bueno (14.3%) y Malo (14.3%). Según los componentes del COSO es la siguiente:</p> <p>Respecto al Ambiente De Control, es regular (57.1%), Malo (28.6%) y Bueno (14.3%). Donde no se establece claramente las funciones a cada trabajador para lograr un control interno eficaz en la panadería.</p> <p>Respecto al nivel de Evaluación De Riesgo, es Regular (42.9%), Malo (28.6%) y Bueno (28.6%). Esto se da debido a que el propietario no especifica con claridad a los trabajadores, los objetivos y la forma de reportar la información de la compra de insumos, producción y ventas para facilitar la identificación de riesgos de la información. En las Actividades De Control, es Regular (57.1%), Bueno (28.6%) y Malo (14.3%). Donde no se selecciona y no desarrolla actividades de control para mitigar riesgos en la información de compra de insumos, producción y ventas de la panadería. Respecto a la Información Y Comunicación, es Regular (42.9%), Malo (42.9%) y Bueno (14.3%). Ya que el propietario no ayuda a la comprensión y ejecución de objetivos, procesos y responsabilidades individuales de los trabajadores. El nivel de Supervisión Y Monitoreo, es Regular (42.9%), Bueno (42.9%) y Malo (14.3%). No cuenta con un encargado para llevar el manejo del control de la información, que determine si se funciona con efectividad.</p> <p>Asimismo en las principales áreas o actividades del área de Tesorería, a veces tienen retrasos y no se realiza el depósito de dinero diariamente a las entidades bancarias, también utilizan cheques de pago por seguridad en sus transacciones</p>

	<p>comerciales; los trabajadores se encuentran en planillas; en el área del personal, si existe un control de asistencia manual en un cuaderno y no cuentan con mecanismos de reclutamiento de personal. A su vez, en el área de inventarios existen deficiencias en el control de materia prima, registran en un cuaderno la entrada y salida de la materia prima y productos en forma diaria y si realizan el inventario físico tanto de los productos como de la materia prima.</p>
<p><b>Campos Moran (2018)</b></p>	<p>En la realización de esta investigación se llegaron a los siguientes resultados: Al término del proyecto sobre Implementación de un Sistema de Control de Producción para la Optimización de Recursos y de Procesos Productivos en la Panadería San José Obrero de la Provincia de Sullana 2016 se recalca que los objetivos planteados en proyecto fueron cumplidos de manera satisfactoria. Como en toda empresa se hace necesario seguir el desarrollo del sistema, los cuales ayudan a llevar de manera más organizada la información; poder especificar los contenidos que se necesitan visualizar en el sistema y lograr que los beneficiarios se acoplen sin mayor dificultad en su manejo. La preparación de este propósito de implementación de tesis se basan en la verificación constante de los procesos el cual se manifiesta beneficiario para lograr el éxito, cabe recalcar que los contratiempos encontrados en la investigación, se dieron demasiados inconvenientes que se han hecho llegar en la panadería, los mismos que han sido reconocidos y remediados de manera justa y equitativa para la satisfacción de la panadería. El empleo de metodología de desarrollo RUP, colectivamente con el lenguaje UML y el empleo de los criterios de la programación enfocada a fin, de proporcionar el crecimiento de nuestro sistema a implementar sea eficaz, entendible y manejable para los usuarios de la panadería.</p>

**Nota:** Fuente: Elaboración propia en base a los antecedentes nacionales y regionales.

**O2: Describir las características del Control Interno de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana, 2018.**

**Tabla 42:**

***Características del Control Interno de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa.***

	<b>ASPECTOS DE COMPARACION</b>	<b>RESULTADOS OBJETIVOS EPECIFICOS N° 02</b>
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>Rol del Empresario</b>	En este aspecto de acuerdo a la encuesta aplicada se obtuvo como resultado, que el 85.71% de los trabajadores no conocen que es un Control Interno e indican que esta empresa no cuenta con este adecuado sistema. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” no aplican un adecuado sistema de Control que es esencial para el manejo de las actividades de la empresa.
<b>COMPONENTES</b>	<b>Ambiente de Control</b>	<p>En este componente del ambiente de control al aplicar la encuesta se obtuvo como resultado, que de acuerdo al sub componente Integridad y Valores Éticos el 100% de los encuestados aseguran que la dueña de la empresa si predica con el ejemplo e indica lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento y que los encargados si tratan a los empleados con dignidad y respeto evitando así casos de abusos. Así mismo respecto al sub componente Estructura Organizacional el 100% de los encuestados aseguran que la empresa no cuenta con una estructura organizacional formalizada y actualizada donde se tenga definida la línea de mando; la empresa no cuenta con un manual de Organización y Funciones (MOF), ni con un manual de procedimientos. A su vez respecto al sub componente Asignación de Autoridad y Responsabilidades un 85.71% de los encuestados indican que la empresa no cuenta con un número adecuado de personal para realizar todas las actividades, mientras que un 71.43% indican que si conocen sus responsabilidades y se actúa de acuerdo a los niveles de autoridad que le corresponden.</p> <p>También en el sub componente Competencia Profesional un 85.71% indican que el personal a cargo del trabajo si cuentan con las competencias establecidas en el perfil a cargo, mientras que un 100% de</p>

	<p>los encuestados indicaron que en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” no existen procedimientos para evaluar las competencias profesionales al momento de la incorporación del trabajador en la empresa. En este sub componente Filosofía administrativa y estilo de operación el total de los encuestados indican que la propietaria si ayuda con su filosofía y su estilo de operar a lograr un control interno eficaz en su negocio, así mismo aseguran que la dueña de la empresa si presenta oportunamente la información financiera y de gestión.</p> <p>Así mismo en este sub componente Políticas y prácticas de recursos humanos el 100% de los encuestados indican no existe una unidad específica para la gestión de recursos humanos, mientras que un 71.43% indican que si se realizan capacitaciones y charlas continuas al personal. Y en el sub componente Práctica relativa a la gerencia el 85.71% de los trabajadores aseguran que la empresa no tiene establecida su misión, visión, objetivos y valores. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” aún les falta aplicar esta práctica de suma importancia para el desarrollo de la misma, puesto que al aplicar estos temas le permitirá organizar los recursos con los que cuente y con ello mantener la calidad de los productos que ofrece.</p>
<p><b>Evaluación de Riesgos</b></p>	<p>En este componente del ambiente de control al aplicar la encuesta se obtuvo como resultado, que de acuerdo al sub componente Objetivos de la empresa el 100% de los encuestados aseguran que la empresa no tiene objetivos específicos para cada área, a su vez aseguran que la empresa no comunica de manera eficaz y oportuna los objetivos del negocio a su personal. Así mismo en el sub componente Identificación de Riesgos el 85.71% de los trabajadores aseguran que la empresa no cuentan con mecanismos que les permita identificar el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 100% de los encuestados indican que en la identificación de riesgos se han tomado en consideración aspectos internos y externos de su negocio. En el sub componente Tratamiento de los Riesgos el 100% indican que la empresa no se encuentra implementada con controles para cada área de trabajo impidiéndoles identificar los altos riesgos, perdidas de materiales y actividades fraudulentas. Esto muestra que la empresa no cuenta con una adecuada evaluación de riesgos.</p>

	<p><b>Actividades de Control</b></p>	<p>En este componente del ambiente de control al aplicar la encuesta se obtuvo como resultado, que de acuerdo al sub componente Segregación de Funciones el 100% de los encuestados indican que no están asignadas a diferentes personas la autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o fondos, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones. Mientras que en el sub componente Aprobaciones y autorizaciones el 100% de los encuestados indican que los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas no están claramente definidos en manuales. Así mismo el sub componente Controles sobre el acceso a los archivos o recursos un 57.14% indican que en la empresa si existe un manejo adecuado del archivo de la documentación, mientras que en el sub componente Verificaciones se observa que el 100% aseguran que la dueña de la empresa si realiza periódicamente verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas.</p> <p>Respecto al sub componente Confiabilidad de la información financiera el 100% de los encuestados aseguran que la dueña de la empresa si presenta las declaraciones de impuestos en los plazos establecidos. A su vez en el sub componente Revisiones de informes de actividades y desempeño un 71.43% de los encuestados indican que si conocen los procesos que involucran a la empresa y que rol le corresponden. Esto muestra que a la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” aún le falta dar a conocer a su personal los procesos de la empresa y en los manuales establecer cuáles son las funciones de cada uno.</p>
	<p><b>Información y Comunicación</b></p>	<p>En este componente de Supervisión y Monitoreo al aplicar la encuesta se obtuvo como resultado, que de acuerdo al sub componente Información y responsabilidad el 100% de los encuestados indican que no están establecidas formalmente las funciones de los puestos de trabajo, así mismo respecto a la Calidad y Suficiencia de la información el 100% aseguran que si existen encargados con la capacidad técnica necesaria para procesar oportunamente la información financiera y manifiestan que si se describen oportunamente las transacciones detallando con suficiente detalle que permita la clasificación en la información financiera.</p>

		<p>Respecto al sub componente Comunicación interna el 100% de los encuestados aseguran que la propietaria toma en cuenta las propuestas del personal respecto a formas de mejorar la productividad y calidad; mientras que en la Comunicación externa el 100% aseguran que si existe una buena comunicación con los clientes y proveedores; así mismo se afirma que la información si es presentada oportunamente ante autoridades reguladoras. Esto muestra que en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” si cumple con sus declaraciones en los plazos establecidos.</p>
	<p><b>Supervisión y Monitoreo</b></p>	<p>En este componente de Supervisión y Monitoreo al aplicar la encuesta se obtuvo como resultado, que de acuerdo al sub componente Supervisión Continua un 57.14% aseguran que si se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del personal de la empresa. Mientras que en el sub componente Seguimiento de resultados un 85.71% de ellos manifiestan que las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo no se comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección, así mismo el 100% de ellos afirman que cuando se descubren oportunidades para mejorar se disponen de medidas para llevarlas a cabo. Esto muestra que es importante la supervisión constante en la empresa para verificar su correcto funcionamiento.</p>
<p><b>ÁREAS DE LA EMPRESA</b></p>	<p><b>Área de Compras</b></p>	<p>En la recolección de datos se obtuvieron como resultados que la dueña de la empresa y su hijo son los encargados de realizar las compras de los productos, previa revisión del almacén. Se realiza el pedido mediante llamada telefónica de algunos proveedores; así como también mediante la visita semanal que realizan los preventas. Se cuentan con proveedores ya establecidos y solo obtienen créditos de un proveedor. Las facturas se pagan al contado y las facturas al crédito se cancelan con depósitos en cuenta.</p> <p>Así mismo al tener una lista exacta de los proveedores de las materias primas y demás mercaderías la empresa no compara precios con otras marcas de productos, ni calidades. Todas las compras son con facturas, las mismas que son guardadas por la dueña para su posterior entrega a la contadora que se encarga de anotarlas en su debido Registro de Compras.</p>

	<b>Área de Almacén</b>	<p>En la recolección de datos se obtuvieron como resultados que es la dueña de la empresa la responsable de la recepción y verificación de la materia prima; así mismo el hijo de la propietaria es el que encargado de recibir mercadería como agua, gaseosas en su local de ventas. La empresa tiene un espacio asignado para almacén tanto en su área de producción como de ventas; estas materias primas y las mercaderías no se encuentran debidamente aseguradas contra robo, ni incendios. Cabe recalcar que estas áreas establecidas como almacenes no cuentan con las estructuras adecuadas para su correcto funcionamiento.</p> <p>La empresa no utiliza ningún kardex para el control de entrada y salida de la materia prima y productos. Cualquier persona tiene acceso a las materias primas y mercadería.</p>
	<b>Área de Producción</b>	<p>En la recolección de datos se obtuvieron como resultados que son cuatro las personas responsables del área de producción, en esta área está el maestro panadero que es el encargado de realizar las masas, pues es el que conoce como realizar los productos y las cantidades necesarias para cada maza; así mismo él es quien asigna las funciones a los demás trabajadores, los orienta de cómo realizar los productos. Si se cuentan con las materias primas necesarias para la elaboración de los productos, así mismo en cuanto a los requisitos higiénicos indispensables que debe tener el personal de producción solo se hace uso del guardapelo y mandil. La empresa cuenta con algunas maquinarias necesarias para la elaboración de los productos. Cabe recalcar que tiene un horno artesanal y que se tienen proyectos a futuro de implementar esta área con un horno industrial.</p>
	<b>Área de Ventas</b>	<p>No se lleva un adecuado registro o control de las ventas diarias. Al tener dos locales no se puede tener un buen control, ya que al estar el área de producción en casa de la dueña y ahí mismo también vender y no tener una persona encargada de la venta, cualquier miembro de la casa vende. La empresa no cuenta con ningún sistema tecnológico para las ventas de los productos, todo se realiza de forma manual. Las ventas de un solo local se registran en un cuaderno.</p>
	<b>Área de Caja</b>	<p>En la recolección de datos se obtuvieron como resultados que la misma persona que vende es la que se encarga de cobrar, en el caso de local de la Calle Lambayeque es el hijo de la señora quien se encarga de cobrar</p>

		<p>y en el otro lugar no hay una persona específica que se encargue de vender y cobrar los productos; no se manejan equipos de cómputo, ni aplican ningún sistema para cobrar.</p> <p>No se le realizan arqueos de caja, ni se realizan cuadros del dinero al finalizar el día, solo se anotan en un cuaderno las ventas diarias y los pagos realizados. El dinero que se obtiene de las ventas no solo es utilizado para el pago a proveedores, sino que también se utiliza para gastos personales de la dueña (gastos de un préstamo realizado para la construcción de su casa e inversión en una parcela).</p>
--	--	---

**Nota:** Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento y de las fichas de análisis de recolección de datos.

**O3: Realizar un análisis comparativo de las características del Control interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana, 2018.**

*Tabla 43: Análisis comparativo de las características del Control interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa.*

	ASPECTOS DE COMPARACIÓN	RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1	RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2	RESULTADOS
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>Rol del Empresario</b>	Rodríguez Chávez & Vasquez Rimarachin (2016), en su investigación concluye que la empresa no cuenta con un adecuado Sistema de Control Interno.	En esta investigación se concluye que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, no cuentan con un adecuado Sistema de Control Interno.	<b>Coincide</b>
<b>COMPONENTES</b>	<b>Ambiente de Control</b>	Guzmán Yahuana (2017) en su investigación realizada determinó que el Ambiente De Control, es regular (57.1%), Malo (28.6%) y Bueno (14.3%). Esto se da debido a que no establece claramente las funciones a cada trabajador para lograr un control interno eficaz en la panadería.	Así mismo en la investigación realizada se determinó que un 71.43% de los encuestados indican que si conocen sus responsabilidades y se actúa de acuerdo a los niveles de autoridad que le corresponden.	<b>No coincide</b>
		Ayala Jacinto & Calderón Santa Cruz (2018), en su investigación determino que con frecuencia la gerencia y administración predica con el buen ejemplo su	En esta investigación se concluye que la propietaria si predica con el ejemplo e indica lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento y que los	<b>Coincide</b>

		comportamiento y enfatiza la importancia de la integridad y el comportamiento ético hacia el personal.	encargados si tratan a los empleados con dignidad y respeto evitando así casos de abusos.	
		Ayala Jacinto & Calderòn Santa Cruz (2018), en su investigacion determino que la empresa tiene definido y establecido cuál es su misión, visión y objetivos organizacionales enmarcados en un plan estratégico.	En esta investigación se determinó que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, no tienen establecida su misión, visión, objetivos y valores organizacionales.	<b>No coincide</b>
		Ayala Jacinto & Calderòn Santa Cruz (2018), en su investigacion determino una falencia encontrada en la empresa donde las áreas evaluadas no cuentan con manuales de políticas y procedimientos y un manual de funciones por escrito y formal que permita el correcto desarrollo de sus funciones y actividades diarias.	En esta investigación se determinó que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, de acuerdo a su estructura orgánica no cuenta con un manual de Organización y Funciones (MOF), ni tampoco cuenta con un manual de procedimientos, donde se establezcan por escritos las funciones de cada trabajador.	<b>Coincide</b>
	<b>Evaluación de Riesgos</b>	Ayala Jacinto & Calderòn Santa Cruz (2018) en su investigacion concluye que en lo que respecta a los objetivos globales, la empresa valida su cumplimiento y monitorea que se lleven a cabo dichos objetivos.	En la realización de esta investigación se concluyó que la empresa aún le falta establecer objetivos por cada área de la empresa que les permita saber si se cumplen o no en un periodo de tiempo.	<b>No coincide</b>

		Guzmán Yahuana (2017) en su investigación realizada determinó que la Evaluación De Riesgo, es Regular (42.9%), Malo (28.6%) y Bueno (28.6%). Porque el propietario de la Panificadora no identifica y analiza los riesgos, para disminuirlos y no evita los riesgos de pérdida de información de la panadería.	En esta investigación se determinó que la empresa si identifica riesgos y se han tomado en consideración aspectos internos y externos de su negocio. Indican que la empresa no se encuentra implementada con controles para cada área de trabajo impidiéndoles identificar los altos riesgos, pérdidas de materiales y actividades fraudulentas.	<b>No coincide</b>
	<b>Actividades de Control</b>	Guzmán Yahuana (2017) en su investigación realizada determinó que las Actividades De Control, es Regular (57.1%), Bueno (28.6%) y Malo (14.3%). Esto se da debido a que no selecciona y no desarrolla actividades de control para mitigar riesgos en la información de compra de insumos, producción y ventas de la panadería.	En esta investigación se determinó que en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas no están claramente definidos en manuales.	<b>No coincide</b>
		Ayala Jacinto & Calderòn Santa Cruz (2018) en su investigación concluye que la empresa en estudio no existe una adecuada separación de funciones y responsabilidades.	En esta investigación se determinó que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, no cuentan con una adecuada segregación de funciones.	<b>Coincide</b>
		Ayala Jacinto & Calderòn Santa Cruz (2018) en su investigación concluye que la	En esta investigación se determinó que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”,	<b>Coincide</b>

		empresa es muy cuidadosa a la hora de recibir informes contables y financieros debido a que la contabilidad es llevada de manera externa.	aseguran que la dueña de la empresa si presenta las declaraciones de impuestos en los plazos establecidos, la contabilidad es realizada por una contadora externa.	
	<b>Información y Comunicación</b>	Ayala Jacinto & Calderòn Santa Cruz (2018) en su investigacion concluye que el sub-componente de comunicación, perciben que son claramente definidas y divulgadas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.	En esta investigación se indican que no están establecidas formalmente las funciones de los puestos de trabajo. Esto muestra que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” carecen de un manual que les permitan establecer las funciones para cada puesto de trabajo.	<b>No coincide</b>
		Ayala Jacinto & Calderòn Santa Cruz (2018) en su investigacion concluye que en la empresa cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones.	En esta investigación se concluye que en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, si existe una buena comunicación con los clientes y proveedores. Estos muestra que si existe una buena línea de comunicación externa.	<b>Coincide</b>
	<b>Supervisión y Monitoreo</b>	Guzmán Yahuana (2017) en su investigacion realizada determinó que la Supervisión Y Monitoreo, es Regular (42.9%), Bueno (42.9%) y Malo (14.3%). Esto se da debido a que el propietario no identifica y no comunica las	En esta investigación se determinó que la empresa si evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del personal de la empresa, así mismo no se manifiestan las deficiencias y los problemas detectados	<b>Coincide</b>

		deficiencias del control interno de la panadería a los trabajadores responsables para que ellos puedan de tomar medidas correctivas.	en el monitoreo no se comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.	
		Ayala Jacinto & Calderòn Santa Cruz (2018) en su investigación concluye que en sus controles de monitoreo son típicamente un producto en función del monitoreo del negocio, y muchas de las actividades de monitoreo se realiza de forma empírica	En esta investigación se concluye que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, aseguran que si se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del personal de la empresa.	<b>No coincide</b>
<b>ÁREAS DE LA EMPRESA</b>	<b>Área de Compras</b>	Rodríguez Chávez & Vasquez Rimarachin (2016), en su investigación determino que la pastelería cuenta con una gama de proveedores principales que son Puratos, Bimbo, Makro. El hecho de tener ya proveedores fijos suele no comparar ya precios en otras marcas y calidades.	En esta investigación se concluye que la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, cuentan con proveedores ya establecidos entre los cuales se encuentran: Distribuidora Otoyá S.A.C, Alicorp Perú, Comercializadora Salem S.A.C, Distribuidora Chininin & Chin S.A.C	<b>Coincide</b>
	<b>Área de Almacén</b>	Tanda de la Cruz (2015) en su investigación determina que es el dueño de la panadería el responsable de recepcionar las materias primas e insumos.	En esta investigación se concluye que es la dueña de la empresa la responsable de la recepción y verificación de la materia prima	<b>Coincide</b>
		Taboada Navarro (2017) en su investigación se determino que se registran los movimientos diarios en almacén utilizando el metodo	En esta investigación la empresa no utiliza ningún kardex para el control de entrada y salida de la materia prima y productos.	<b>No coincide.</b>

		PEPS en los insumos y producto terminado para evitar mermas o diferencias.		
		Taboada Navarro (2017) determino que la empresa tiene un personal exclusivamente para esta área quien es el que administra en ingreso y salida de insumos.	En esta área cualquier persona tiene acceso a las materias primas y mercadería.	<b>No coincide</b>
		Rodríguez Chávez & Vasquez Rimarachin (2016), en su investigación determino que la empresa si cuenta con un lugar de almacen de materia prima.	En la investigación se determinó que la empresa si cuenta con un área para almacenar las materias primas y demás mercaderías.	<b>Coincide</b>
	<b>Área de Producción</b>	Rodríguez Chávez & Vasquez Rimarachin (2016), en su investigación concluye que las normas y proceso de producción que tienen son dados de forma oral, teniendo solo las recetas una persona de confianza. Las recetas, medidas, cantidades no están escrito en un manual.	En esta investigación se determinó que es el maestro panadero que es el encargado de realizar las masas, pues es el que conoce como realizar los productos y las cantidades necesarias para cada maza; así mismo él es quien asigna las funciones a los demás trabajadores.	<b>Coincide</b>
		Tanda de la Cruz (2015) en su investigación determina que la empresa si cuenta con las maquinarias necesarias para la elaboración de los productos, como balanzas de gramera, jarras graduadas, cucharas medidoras, pipetas graduadas, entre otras.	En esta investigación se determinó que la empresa cuentan con algunas maquinarias necesarias para la elaboración de los productos como son: una batidora industrial, carro bandejero, mesón de trabajo, divisora de maza, etc.	<b>Coincide</b>

	Rodríguez Chávez & Vasquez Rimarachin (2016), en su investigación determino que el personal encargado de producción no es calificada, solo reciben capacitaciones por parte de la dueña y van aprendiendo con la práctica.	En esta investigación se determinó que la panadería si cuenta con un personal encargado de producción, y que reciben capacitaciones a través de un proveedor de harina (Alicorp).	<b>No coincide</b>
	Rodríguez Chávez & Vasquez Rimarachin (2016), en su investigación concluye que la empresa solo cuenta con un horno para todos los tipos de tortas lo que origina el retraso de la producción.	En esta investigación se determinó que la empresa solo cuenta con un horno que es artesanal.	<b>Coincide</b>
<b>Área de Ventas</b>	Rodríguez Chávez & Vasquez Rimarachin (2016), en su investigación determino que ya que no se cuenta con un sistema donde se registren las ventas diarias sino éstas son llevadas en cuadernos.	En esta investigación se determinó que no se lleva un adecuado registro o control de las ventas diarias, pues estas solo se registran en cuadernos.	<b>Coincide</b>
<b>Área de Caja</b>	Rodríguez Chávez & Vasquez Rimarachin (2016), en su investigación determinó que la cobranza es registrada manualmente en un cuadernillo. El dinero de caja es utilizado para los gastos personales de la dueña, es decir no se tiene un buen manejo del efectivo.	En esta investigación se determinó que el dinero de caja se anota en un cuaderno y el dinero que se obtiene de las ventas no solo es utilizado para el pago a proveedores, sino que también se utiliza para gastos personales de la dueña.	<b>Coincide</b>

**Nota:** Fuente: Elaboración propia, en base a las comparaciones de los resultados de los objetivos específicos 1 y 2.

**O4: Hacer una propuesta de mejora del Control Interno de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana, 2018.**

Observando la situación actual de la empresa Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, ha sido viable realizar la siguiente propuesta de mejora, que consiste en la implementación de un Manual de Organización y Funciones (MOF) y un Manual de Procedimientos para las áreas de la empresa, basado en la metodología del informe COSO I.

Con la implementación de estos manuales se pretenden conseguir los siguientes objetivos:

- ❖ La eficiencia y eficacia de sus operaciones.
- ❖ La confiabilidad de su información.
- ❖ Dar un adecuado cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables.

Así mismo estos manuales servirán como un guía para la empresa, el Manual de Organización y Funciones ayudara a dividir el trabajo, es decir que cada trabajador sepa cuál es su rol y su responsabilidad en la misma, evitando así la duplicidad de funciones; mientras que el Manual de Procedimientos ayudara a integrar a todas las áreas, creando así un mecanismo de coordinación que contribuya que la panadería trabaje en equipo para el logro de sus objetivos.

# PANADERÍA Y ABARROTES



**“SANTA ROSA”**

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)

**Elaborado por:** Claudia Estefany Pulache Navarro  
**Autorizado por:** Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

**Diciembre del 2018**



## Índice

Índice .....	144
Introducción .....	146
TITULO I.....	148
ASPECTOS GENERALES .....	148
1. FINALIDAD DEL MANUAL.....	148
2. ALCANCE .....	148
3. BASE LEGAL.....	149
4. APROBACIÓN, DIVULGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN .....	149
TÍTULO II: .....	151
DE LA EMPRESA .....	151
CAPITULO I: MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS .....	151
2.1 Misión.....	151
2.2 Visión .....	151
2.3 Valores.....	151
2.4 Objetivos.....	152
TÍTULO III.....	156
ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	156
1. FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA .....	156
2. DEFINICIÓN ESTRUCTURAL .....	156
3. LÍNEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN .....	157
4. CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARGOS .....	157
TITULO IV.....	159
DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	159
4.1 DEL GERENTE GENERAL .....	160
4.2 DEL ADMINISTRADOR.....	163
4.3 DEL CONTADOR .....	166
4.4 DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS .....	169
4.5 DEL PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS .....	172
4.6 DEL ASISTENTE DE COMPRAS .....	175
4.7 DEL SUPERVISOR DE ALMACÉN.....	178

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	144	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



4.9 DEL SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN .....	184
4.10 DE LOS PANADEROS .....	187
4.11 DEL HORNERO .....	190
4.12 DE LOS AYUDANTES DE COCINA .....	193
4.13 DE LOS VENDEDORES .....	196
4.14 DEL CAJERO .....	199

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	145	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **Introducción**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Panadería y Abarrotés “Santa Rosa” es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

El Manual de Organización y Funciones considera los siguientes aspectos:

- Determina las funciones generales y específicas, responsabilidades, autoridad de los cargos dentro de la Estructura Orgánica de cada área.
- Proporciona información a los Trabajadores de la Empresa sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la Empresa, así como sobre las interrelaciones formales que corresponda.
- Ayuda a institucionalizar la Simplificación Administrativa proporcionando información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal que ocupan los cargos que constituyen los puntos de trámite en el flujo de procedimientos.
- Facilita el proceso de interacción de personal nuevo y de adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo asignado, así como aplicar programas integrales de capacitación.
- Establece en documento anexo los requisitos mínimos de los cargos dentro de la Estructura Orgánica.

El presente Manual de Organización y Funciones (MOF) cumple con lo dispuesto por las “Normas de Control Interno” y se constituye en una herramienta de Gestión, propiciando una organización funcional estructurada que permita cumplir a la Panadería y Abarrotés “Santa Rosa” con la Visión y Misión definidos en el marco del desarrollo sostenido e integral de la Cultura Empresarial.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	146	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**TITULO I:  
ASPECTOS GENERALES**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	147	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **TITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1. FINALIDAD DEL MANUAL**

El presente Manual de Organización y Funciones de la Panadería y Abarrotos “Santa Rosa” es un documento normativo que tiene por finalidad:

1. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.
2. Definir claramente su organización y funciones.
3. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa. Para ello se distribuirán copias del presente Manual de Organización y Funciones.

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones. Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo a una lógica y práctica interpretación del espíritu del Manual.

#### **2. ALCANCE**

El presente Manual de Organización y Funciones, cubre la organización estructural funcional de la Panadería y Abarrotos “Santa Rosa”, siendo su ámbito de aplicación todo el Personal que labora en las distintas áreas de la Empresa, desde el Representante Legal, las Áreas Administrativas, Operativas y Personal que labora en los distintos niveles.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	148	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



### **3. BASE LEGAL**

- Guía técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas RM N° 461-2007/ MINSA. 07 de Junio del 2007
- Norma Sanitaria para la fabricación de alimentos a base de granos y otros RM N° 451-2006/ MINSA. 13 de Mayo del 2006
- Reglamento de Ley N° 27932- Ley que prohíbe el uso de Sustancia química bromato de potasio en la elaboración de pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano.
- Norma Sanitaria para el funcionamiento de Restaurants y Servicio afines RM N° 363- 2005/ MINSA.
- Norma Sanitaria para la fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería RM N° 1020-2010/ MINSA. Marzo 2010
- Otras normas que competen a la empresa y aquellas que regulan la producción y comercialización de productos alimenticios para el consumo humano.

### **4. APROBACIÓN, DIVULGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

El presente Manual de Organización y Funciones de la Panadería y Abarrotés “Santa Rosa” será aprobado por el Gerente general de la empresa, en caso que se presente necesidad de modificaciones sustanciales éstas deberán ser aprobadas, divulgadas y actualizadas por el mismo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	149	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **TÍTULO II: DE LA EMPRESA**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	150	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **TÍTULO II:**

### **DE LA EMPRESA**

#### **CAPITULO I: MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS**

##### **2.1 Misión**

Somos una empresa con más de 25 años de experiencia dedicada a la elaboración de productos de panadería, destinados para la alimentación de las familias; del mismo modo buscamos satisfacer oportunamente las necesidades de nuestros clientes y consumidores finales a través de la selección de los mejores ingredientes para obtener productos más frescos, ofrecemos un amplio y variado portafolio, y puntualidad en la entrega. El cumplimiento de nuestras obligaciones y nuestros precios competitivos, hacen que nos diferenciamos. Promovemos el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y trabajamos diariamente en el mejoramiento de nuestros procesos y productos, asegurando de esta forma el crecimiento de la organización.

##### **2.2 Visión**

Ser reconocidos como la mejor opción en productos de panadería para los hogares, desarrollando productos innovadores y de excelente calidad, contando con personal altamente capacitado y comprometido con la organización, teniendo como ventaja competitiva un servicio al cliente destacado por su excelencia y con una infraestructura que nos permita el adecuado cumplimiento de nuestros objetivos como una organización comprometida con el bienestar de la sociedad.

##### **2.3 Valores**

- **Respeto por las Personas:** Valorar la individualidad y los derechos de las personas, como esperamos que sean respetados y valorados los de cada uno de nosotros. Respetar su dignidad, reconocer sus méritos, asegurar igualdad de oportunidades, propiciar y velar por la existencia de un buen ambiente de trabajo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	151	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- **Honestidad:** Actuar con transparencia, veracidad, franqueza y rectitud; poniendo en ello nuestro mejor esfuerzo y capacidad.
- **Responsabilidad:** Para con nuestros proveedores, clientes y colaboradores en todos los aspectos que se han asumido compromisos, asimismo con el ambiente.
- **Calidad Integral:** Compromiso personal permanente con el mejoramiento de la calidad de nuestros productos y servicios, así como de todas las actividades de la Empresa y las personas que la conforman, con el fin de alcanzar los objetivos de la Compañía.
- **Innovación:** Modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
- **Orientación al cliente:** Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.

## 2.4 Objetivos

- Posicionarse en la mente del consumidor como un producto beneficioso para la salud y sobre todo confiable.
- Fortalecimiento de la microempresa mediante el mejoramiento continuo del servicio prestado, el aumento de la productividad, el desarrollo de productos nuevos e innovadores, apoyados en la actualización tecnológica y el uso de la infraestructura adecuada.
- Crecimiento en el mercado local y regional, ideando un plan de mercadeo basado en la calidad de los productos, la excelencia del servicio y los precios competitivos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	152	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



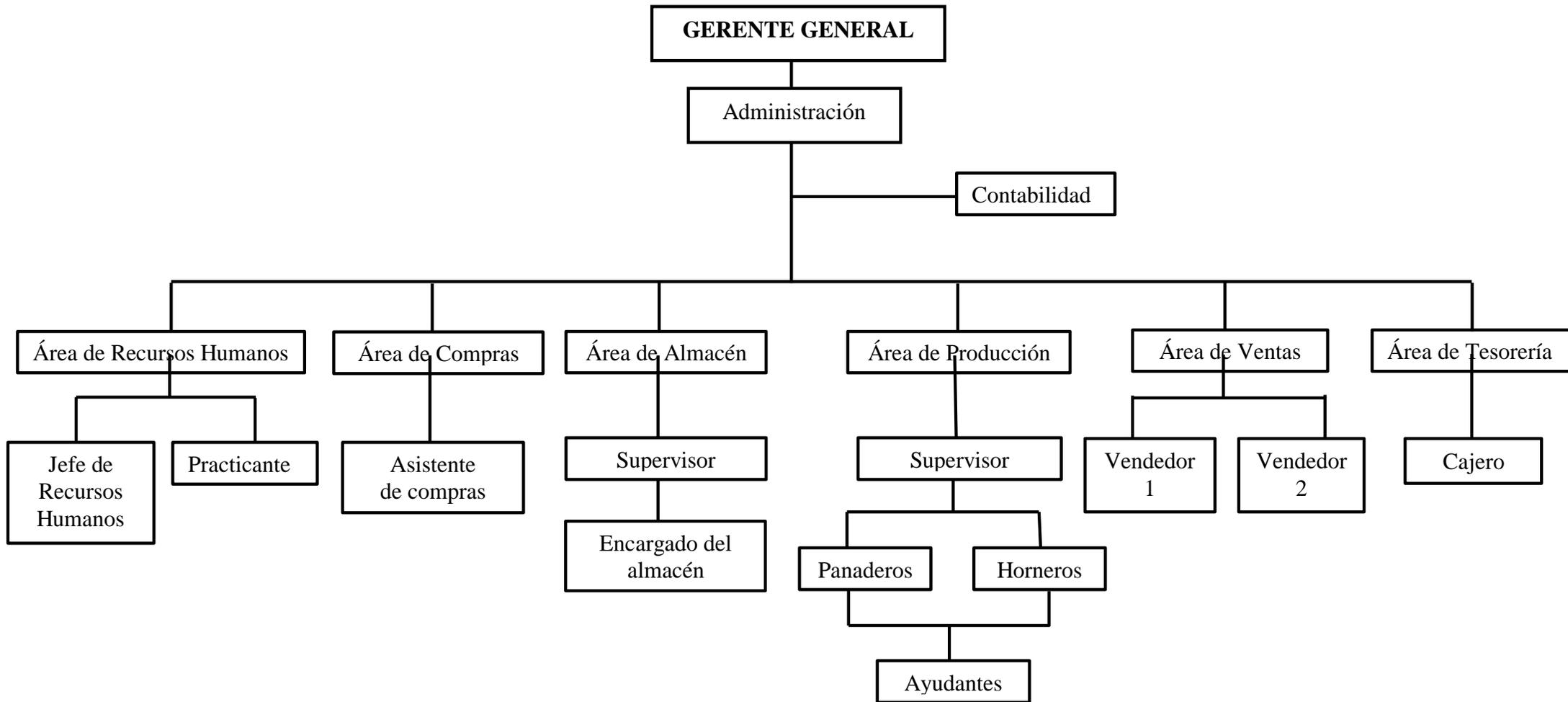
- Permanencia de la microempresa en el mercado, determinada por sus niveles de rentabilidad y producción en aumento constante.
- Modernización de la infraestructura y equipos utilizados en el proceso productivo, de modo que se garantice una producción flexible a los requerimientos del cliente y de calidad.
- Desarrollo personal y profesional de los colaboradores mediante programas de capacitación técnica y motivación laboral, estimulando la creación de un clima organizacional de cooperación, responsabilidad y satisfacción.
- Diseño de un plan de selección, contratación y manejo de personal que garantice a la microempresa el desarrollo de sus actividades con el personal idóneo a sus necesidades y comprometidos con su misión y visión organizacional.
- Consolidar la estructura organizacional de manera que permita desarrollar nuestras actividades de manera profesional, con un enfoque al cliente interno y externo, que facilite la atención oportuna de los requerimientos recibidos, y que permita realizar una gestión integral lo cual conlleve al incremento de la productividad y rentabilidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	153	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **TÍTULO III: ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	154	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	155	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **TÍTULO III**

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

#### **1. FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA**

Elaborar y vender productos de panadería y abarrotes conforme a las necesidades del mercado, reduciendo los costos del producto a beneficio de nuestros clientes, orientándonos siempre en la mejora continua de nuestras operaciones y en el desarrollo de nuestro personal.

#### **2. DEFINICIÓN ESTRUCTURAL**

➤ **Gerencia General**

Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, para el cumplimiento de sus fines, objetivos y metas, de acuerdo a las normas vigentes.

➤ **Área Administrativa-Financiera**

Administrar y controlar de manera eficiente los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la empresa.

➤ **Área de Operaciones**

Planificar, organizar, controlar y evaluar eficientemente los procesos de producción, elaboración y empaque de los productos, así como de los sistemas de distribución entre las tiendas.

➤ **Área Comercial**

Planificar, organizar, dirigir, desarrollar y evaluar la atención al cliente, promoción del servicio, actualización comercial, la facturación y la cobranza correspondiente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	156	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



### 3. LÍNEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN

Las líneas de autoridad que predominan en la organización son directas y verticales, esto es, un nivel subalterno rinde su actuación y decisión a la autoridad inmediata superior, tanto en deberes como en responsabilidades, sin menoscabar su iniciativa y creatividad en la labor que realiza.

La responsabilidad general y fundamental en la Organización, reside en el compromiso de brindar un óptimo y excelente servicio de calidad a nuestros clientes tanto internos como externos y comunidad social, con contenido ético, metodología de trabajo y creatividad, para formar líderes capaces, afrontar, asumir retos y responsabilidades.

La coordinación, se realiza considerando la afinidad de funciones y responsabilidades así como el logro de objetivos y metas de cada unidad orgánica, estimulando esfuerzos conjuntos y el trabajo en equipo

### 4. CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARGOS

Para el cumplimiento de sus funciones Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” cuenta con el Cuadro Orgánico de Cargos siguientes:

Nº	NOMINACION DEL CARGO	TOTAL NECESARIO	OBSERVACIONES
	<b><u>ÓRGANO DE DIRECCIÓN</u></b>		
	Gerente General		
	<b><u>ORGANOS DE LINEA</u></b>		
	<i>Área Administrativa-Financiera</i>		
	❖ Administrador	1	
	❖ Contador	1	
	<i>Área de Recursos Humanos</i>		
	❖ Jefe de Recursos Humanos	1	
	❖ Practicante	1	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	157	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



<b>N°</b>	<b>NOMINACION DEL CARGO</b>	<b>TOTAL NECESARIO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<i>Área de Compras</i>		
	❖ Asistente de compras	1	
	<i>Área de Almacén</i>		
	❖ Supervisor	1	
	❖ Encargado de almacén	2	
	<i>Área de Producción</i>		
	❖ Supervisor	1	
	❖ Panaderos	2	
	❖ Horneros	1	
	❖ Ayudantes	1	
	<i>Área de Ventas</i>		
	❖ Vendedores	2	
	<i>Área de Tesorería</i>		
	❖ Cajeros	1	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	158	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **TITULO IV**

### **DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	159	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



#### 4.1 DEL GERENTE GENERAL

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	GERENTE GENERAL
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	GERENCIA GENERAL
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	GERENCIA GENERAL
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"><b>GERENTE GENERAL</b></div>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administración</li> <li>● Contabilidad</li> <li>● Área de Recursos Humanos</li> <li>● Área de Compras</li> <li>● Área de Almacén</li> <li>● Área de Producción</li> <li>● Área de Ventas</li> <li>● Área de Tesorería</li> </ul>

#### **II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:**

- Sus funciones comprenden el planeamiento, organización dirección, control, evaluación, resolución y coordinación general de las actividades operacionales, comerciales y administrativas de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".
- Establece los objetivos y metas generales para los diferentes Sistemas de Gestión Empresarial, así como aprobar los específicos para cada una de ellos.
- Ejerce la representación de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa", ante las distintas entidades y organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros, con las facultades generales del mandato y las especiales que le confiere el Estatuto y leyes especiales.

#### **III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE:**

- Establecer y controlar la política general de la Sociedad, teniendo como objetivo primordial brindar los servicios en las mejores condiciones de calidad y continuidad, así como buscar viabilidad económica.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	160	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Reglamentar su funcionamiento en el marco del Estatuto y la Ley.
- Aprobar la Estructura Orgánica y el Manual de Organización y Responsabilidades General de la Empresa, en los casos de Reestructuración Orgánica.
- Designar a los Gerentes, Funcionarios y Trabajadores de Confianza y Jefaturas de la sociedad y conferir a los que corresponde facultades y poderes. Podrá también cesarlos, reemplazarlos y revocar sus facultades.
- Aprobar la estructura de niveles jerárquicos y la clasificación de cargos.
- Aprobar la estructura de remuneraciones y los incrementos respectivos y disponer su aplicación una vez autorizado por los organismos competentes.
- Velar por el cumplimiento de las normas de salud, protección de los recursos hídricos y del medio ambiente.
- Cualesquiera otra facultad necesaria para las actividades de la Empresa que la Ley, el Estatuto le confieran o su naturaleza lo requiera.
- Evalúa periódicamente la eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de los planes, objetivos y metas de los Órganos Empresariales.
- Aprueba la ejecución de gastos administrativos e inversiones en activos fijos según las atribuciones conferidas.
- Vigila la correcta aplicación de las normas técnicas, administrativas y legales que rigen la prestación de servicios.

#### IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:

- Administrar la panadería. Orientar la dirección de la empresa.
- Definir y planear las metas y objetivos de la empresa, determinando lo que se quiere lograr, además de cómo y cuándo lograrlo.
- Controlar y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos.
- Dirigir y supervisar que los empleados cumplan correctamente sus funciones.
- Manejar el capital de la empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	161	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Delega en los funcionarios de confianza de los niveles pertinentes las atribuciones que considere necesarias para la mejor marcha de la institución.
- Propone las modificaciones normativas y operativas que considere necesarias en la organización de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, con el propósito de adecuarla al logro de los objetivos y misión empresarial.
- Propone las propuestas de estructuras remunerativas y compensaciones, así como su mantenimiento de acuerdo con la política establecida.
- Propone los Reglamentos, Manuales y otros documentos normativos internos que aseguren el funcionamiento administrativo y operacional eficiente de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Buenas, Ambiente limpio y adecuado.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Título académico de Licenciado en Administración de Empresas - Constituye fortaleza, estudios de Maestría ó Post grado en Alta Gerencia, Gerencia Financiera o Administración de Empresas.
Educación no formal necesaria:	- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel, Access, PowerPoint e Internet.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 10 años de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Amplios conocimientos sobre manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto. - Planeamiento de Sistemas. Procesos de Administración General. - Resolución y Manejo de Conflicto.
Habilidades y destrezas:	- Alta capacidad de análisis y de síntesis. Excelente comunicación oral y escrita. Excelentes relaciones interpersonales. - Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo. - Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación. - Capacidad para gerencia y capaz de asumir riesgos

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	162	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## 4.2 DEL ADMINISTRADOR

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	GERENTE GENERAL
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>GERENTE GENERAL</b> </div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                     Administración                 </div>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Área de Recursos Humanos</li> <li>● Área de Compras</li> <li>● Área de Almacén</li> <li>● Área de Producción</li> <li>● Área de Ventas</li> <li>● Área de Tesorería</li> </ul>

### **II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:**

- La administración, es un órgano de apoyo que depende jerárquica y funcionalmente de la Gerencia General a quien reporta todas sus actividades.
- Su objetivo es administrar en forma eficiente los recursos del sistema Económico, Financiero, Contabilidad, Recursos Financieros y Recursos Humanos a fin de conseguir que las acciones se desarrollen en condiciones normales y óptimas para fortalecer la dinámica operativa de la Empresa.
- Entre sus principales funciones son adecuar sus actividades a la naturaleza y las necesidades de la organización para la que trabaja, sus principales funciones son las de planear, puesto que implica razonar sobre los distintos aspectos de la operatividad del negocio, así como dirigir y organizar.

### **III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTES:**

- Efectuar el reparto y entrega de correspondencia interna y/o externa que le sea asignada.
- Llevar a cabo trámites ante notarias y diferentes instituciones para la distribución de cartas notariales u otros documentos que sean requeridos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	163	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Llevar a cabo trámites varios que le sean asignados ante organismos y/o empresas externas.
- Brindar apoyo en las actividades de archivamiento de documentos.
- Asistir en las actividades de registro, derivación y distribución de la documentación recibida.
- Brindar apoyo en las actividades de fotocopiado y escaneo que le sean requeridas.
- Asistir en la ejecución de encargos varios que le sea asignado.
- Realizar toda función o encargo que le asigne el Gerente de Área y/o Jefe Inmediato Superior, inherentes a su puesto, así como cumplir las Normas, Directivas, Resoluciones, Procedimientos y Reglamentos Internos y Externos de Trabajo, de Control Interno, Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo (LEY DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y SU REGLAMENTO.)
- Adoptar los reglamentos, manuales de funciones, dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la Organización.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo, optimizando los recursos disponibles.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Cumplir todas aquellas funciones relacionadas con la organización y su funcionamiento que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.

#### **IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:**

- Verificar que el proceso de producción se esté realizando bajo los estándares de calidad establecidos por la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ordenar los gastos.
- Reconocer y disponer los gastos a cargo de la organización.
- Realizar informes financieros mensuales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	164	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Manejo de personas: Tiene una alta responsabilidad en el manejo de las personas que están a su cargo.
- Manejo de dinero: Tiene la responsabilidad de manejar el dinero que se maneja en caja y también en los bancos.
- Manejo de información: Responder por la confidencialidad de la información a su cargo.
- Manejo de equipos: Mantener en buen estado los bienes a su cargo y hacer una utilización óptima de los demás recursos asignados para el buen desempeño de su labor.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro de la oficina de administración ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 4:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Lic. Administración, Economista o Contador Público Colegiado Certificado, de preferencia con estudios de Maestría en Finanzas, MBA o afines.
Educación no formal necesaria:	- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel, Access, PowerPoint e Internet.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 5 años de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Amplios conocimientos sobre manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto. - Planeamiento de Sistemas. Procesos de Administración General. - Resolución y Manejo de Conflicto.
Habilidades y destrezas:	- Alta capacidad moral sólida, disciplinado, personalidad definida, Destreza y habilidad para la toma de decisiones, Puntualidad, Dinamismo, buen trato, Capacidad y habilidad para coordinar y comunicarse, Capacidad y habilidad para Organizar e implementar sistemas, Capacidad para evaluar estados Financieros, Conocimiento y uso de Indicadores de Gestión, Alto sentido de Equidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	165	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



### 4.3 DEL CONTADOR

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	CONTADOR
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	CONTABILIDAD
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	GERENTE GENERAL
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<pre> graph TD     A[GERENTE GENERAL] --- B[Contabilidad]           </pre>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No supervisa a ningún área, pues es un trabajador externo de la empresa.</li> </ul>

#### II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:

- El área de Contabilidad, es un órgano de línea de la Gerencia de Administración y Finanzas de la que depende jerárquica y funcionalmente y a quien reporta todas sus actividades.
- Su objetivo es realizar una eficiente administración y control del sistema contable de la Empresa, mediante la confección precisa y oportuna de la información Financiera y económica que contribuyan al desarrollo de la Empresa para la toma de decisiones.

#### III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE:

- Registrar en forma oportuna y confiable las transacciones económicas y financieras, en base a disposiciones legales vigentes, principios y normas de contabilidad generalmente aceptados a nivel de la contabilidad general, contabilidad presupuestal, contabilidad patrimonial y contabilidad de costos, así como elaborar los estados financieros en forma regular y oportuna.
- Cumplir y hacer cumplir el Manual de Organización y Funciones, así como el Manual de Normas y Procedimientos del área de Contabilidad.
- Cumplir y hacer cumplir el Plan Contable General Empresarial.
- Preparar o elaborar los informes, y otros en forma mensual, trimestral y anual, a fin de ser presentados dentro de la fecha establecida para elevarlos a la Gerencia Administrativa para su correspondiente revisión y aprobación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	166	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Analizar, proponer y establecer métodos, procedimientos y normas a emplear, para que el sistema de contabilidad de la empresa concuerde con los principios de contabilidad.
- Estudiar y analizar las variaciones en los saldos de todas las cuentas, informando las fluctuaciones que han originado las operaciones mediante los estados financieros comparativos.
- Mantener al día y en orden todos los documentos que den movimiento de ingreso y salida del Kardex, velando por que la numeración correlativa de estos se mantenga.
- Efectuar los registros contables en los libros principales y auxiliares del sistema contable de acuerdo con las normas y procedimientos de control establecidos.
- Mantener los archivos de su área al día.
- Coordinar con las demás áreas de la empresa y con entidades externas para efecto del cumplimiento de las normas tributarias, contables, etc.
- Apoyar a elaborar el análisis de tipo económico - financiero elaborando informes y recomendaciones para ser presentados a la Gerencia de Administración y Finanzas. previo visto bueno del Contador General.
- Supervisar, controlar y revisar las tareas y funciones que ejecutan cada uno de los trabajadores bajo su mando, especialmente la precisión con la que ejecutan los asientos contables especialmente los referentes a Impuestos, ESSALUD.
- Todas las relativas al control y supervisión de las labores que desarrollan las diferentes Secciones bajo su dependencia.

**IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:**

- Supervisar, controlar y revisar las tareas y funciones que ejecutan cada uno de los trabajadores bajo su mando, especialmente la precisión con la que ejecutan los asientos contables especialmente los referentes a Impuestos, ESSALUD.
- Analizar y dar conformidad a todos los documentos que sustentan las obligaciones de pago o desembolso de fondos elevándolos a la Gerencia de Administración para su autorización.
- Plantear desarrollar y actualizar los sistemas y procedimientos contables en coordinación con la Oficina de Desarrollo Empresarial, supervisando a las demás áreas de la empresa a quienes involucre el sistema para su adecuado cumplimiento.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	167	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Manejo de personas: Tiene una alta responsabilidad en el manejo de las personas que están a su cargo.
- Manejo de dinero: Tiene la responsabilidad de manejar el dinero que se maneja en caja y también en los bancos.
- Manejo de información: Responder por la confidencialidad de la información a su cargo.
- Manejo de equipos: Mantener en buen estado los bienes a su cargo y hacer una utilización óptima de los demás recursos asignados para el buen desempeño de su labor.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro de la oficina de contabilidad ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 4:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Contador Público Colegiado Certificado o carreras afines.
Educación no formal necesaria:	- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel, Access, PowerPoint, Wincontall.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 3 años de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Conocimiento y manejo del Sistema de Información para la Gestión Financiera. - Manejo de conocimientos computacionales a nivel de usuario. - Conocimientos tributarios.
Habilidades y destrezas:	- Moral Sólida, Disciplinado, Puntualidad, Dinamismo. Buen Trato, Personalidad Definida, Conocimientos del Plan Contable General, Conocimientos de Sistemas Computarizados, Conocimientos de Estados Financieros, Conocimientos de Procedimientos Contables, Capacidad y Habilidad para Comunicarse, Capacidad de Organización.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	168	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



#### 4.4 DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	RECURSOS HUMANOS
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	ADMINISTRADOR
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<pre> graph TD     A[Área de Recursos Humanos] --- B[Jefe de Recursos Humanos]           </pre>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicante de Recursos Humanos.</li> </ul>

#### **II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:**

- Su objetivo es realizar una eficiente administración y control del sistema de personal de la Empresa, mediante la confección precisa y oportuna de la información de actividades que contribuyan al desarrollo de la Empresa y al bienestar socio cultural del trabajador.
- Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos vinculados con el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación y desarrollo del personal, bienestar y asistencia social, relaciones laborales, seguridad e higiene ocupacional

#### **III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTES:**

- Establecer un cronograma anual de actividades y acciones de la oficina y elevarlo a la Gerencia de Administración y Finanzas para que en coordinación con las unidades orgánicas correspondientes, ejecutar el cronograma.
- Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el proceso de incorporación de recursos humanos en lo concerniente a la atención de los requerimientos de personal, su reclutamiento, selección, contratación e inducción, formulando estrategias, políticas, normas y procedimientos que garanticen la admisión de personal idóneo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	169	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el proceso de desarrollo de recursos humanos en lo relacionado a la capacitación, entrenamiento, desarrollo de líneas de carrera, evaluación del desempeño y generación y mantenimiento de programas motivacionales, formulando estrategias, políticas, normas y procedimientos para asegurar el efectivo desarrollo y motivación de los Recursos Humanos.
- Formular, proponer, implementar y administrar estructuras remunerativas racionales, equitativas y técnicamente conceptualizadas, así como el programa de beneficios y compensaciones adicionales.
- Planear, diseñar y administrar la estructura general de puestos de trabajo de la Empresa, sobre la base de estudios técnicos de categorización y clasificación de puestos.
- Diseñar y proponer las políticas, procedimientos y normas de operación para la realización y confección de las diferentes planillas de sueldos y salarios de la Empresa.
- Velar por que la confección de las planillas de sueldos y salarios y la ejecución de los programas de bienestar social, se realicen en concordancia estricta con las leyes, políticas y procedimientos de la Empresa.
- Planear, dirigir, organizar, coordinar, controlar y evaluar el proceso de registro, trámite y control de personal.

#### IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:

- Fomentar las buenas relaciones humanas entre el personal de la Empresa, mediante la organización de actividades culturales, sociales, recreativas, deportivas, etc.
- Absolver y emitir opiniones sobre consultas formuladas por las diversas dependencias en materia de recursos humanos.
- Supervisar la confección de planillas de sueldos y salarios, a fin de que estén preparados dentro del cronograma previamente establecido.
- Efectuar coordinaciones y dar cumplimiento a los requerimientos de parte de las entidades públicas como son: el Ministerio de Trabajo, ESSALUD, AFP, etc. de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- Mantener una supervisión adecuada sobre el personal a su cargo.
- Confeccionar un plan de evaluación anual del personal de la empresa en coordinación con las áreas a las que pertenece con la finalidad de establecer diferentes tipos de incentivos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	170	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Mantener un archivo actualizado de pactos, convenios y legislación laboral vigente.
- Motivar a los trabajadores en alcanzar metas de desarrollo y crecimiento, propiciando su autoestima y autorrealización.
- Coordinar las actividades de seguridad para el trabajo de la empresa, estudiando e implantando soluciones a la previsión de accidentes laborales y a la prevención de enfermedades laborales, de acuerdo con la legislación específica.
- Realizar otras funciones que se le asigne el Área de Recursos Humanos y que sean inherentes a sus labores.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro de la oficina de recursos humanos ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotés “Santa Rosa”.
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 7:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Lic. Administración, Contador Público Colegiado Certificado, Abogado o carreras afines.
Educación no formal necesaria:	- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel, Access, PowerPoint.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 4 años de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Conocimiento como asistente personal. - Conocimiento en Bienestar Social y Capacitaciones.
Habilidades y destrezas:	- Moral Sólida, Honestidad, Disciplinado, Alto sentido de Equidad, Puntualidad, Dinamismo, Buen Trato, Personalidad Definida, Capacidad y Habilidad para Negociaciones Colectivas, Capacidad y Habilidad para Implementar Sistemas de Manejo de Personal y Sistemas de Seguridad, Capacidad para Evaluación de Personal, Destreza y Habilidad para la toma de decisiones, Capacidad y Habilidad para Coordinar y Comunicarse, Conocimiento y uso de Indicadores de Gestión.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	171	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



#### 4.5 DEL PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	RECURSOS HUMANOS
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	ADMINISTRADOR
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<pre> graph TD     A[Área de Recursos Humanos] --- B[Practicante de Recursos Humanos]           </pre>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No supervisa a ningún puesto.</li> </ul>

#### **II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:**

- Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos.

#### **III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE:**

- Apoyar en las iniciativas del área.
- Dar soporte en la coordinación de las actividades referentes a la planificación y atracción del talento (evaluaciones, preparación de materiales, apoyo administrativo en ingreso de personal).
- Seguimiento de ingreso de personal.
- Apoyo en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Apoyo en la coordinación de los eventos como: ferias laborales, charlas internas, contacto con instituciones, etc.
- Coordinar y confeccionar la información para el procesamiento automático de las planillas de sueldos y salarios de todo el personal y por tal el pago oportuno de las remuneraciones previa autorización del jefe de RR.HH.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	172	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Ejecutar los trámites para la admisión y retiro de trabajadores.
- Confeccionar las liquidaciones por compensación de tiempo de servicios del personal de la Empresa.
- Confeccionar los certificados de remuneraciones de acuerdo a solicitudes realizadas por los trabajadores previo conocimiento del jefe de RR.HH.
- Informar permanentemente al Área de RR.HH., respecto a los resultados de las operaciones y actividades del área a su cargo.
- Velar por el cumplimiento y aplicación del Reglamento Interno de Trabajo, proponer mejoras y actualizaciones del mismo de acuerdo a los dispositivos legales vigentes.
- Mantener actualizado los archivos de documentos referentes a descansos médicos, permisos, encargaturas, cambios de funciones, licencias sin goce de haber, ascensos, etc.
- Confeccionar gráficas mensuales de récord de asistencia del personal.
- Efectuar trámites ante instituciones del estado y privadas para la autorización de planillas y demás documentos inherentes a sus funciones, con la autorización del jefe de RR.HH.
- Establecer el cuadro de vacaciones del personal.
- Excluir o incluir trabajadores en la planilla, previo conocimiento y autorización de la Jefatura de Recursos Humanos.
- Realizar otras funciones que se le asigne el Área de Recursos Humanos y que sean inherentes a sus labores.

#### **IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:**

- Coordinar agenda, horarios y días para las entrevistas.
- Participar en la elaboración de planes para la mejora de la productividad del talento humano de la empresa.
- Alcances y tipo de decisiones
- Realizar seguimiento a todo el personal.
- Brindar apoyo en la plataforma con el fin de detectar falencias de la operación para generar planes de acción a trabajar contribuyendo logro de los objetivos.
- Realizar publicaciones de ofertas laborales.
- Proponer mejoras en los procesos de todas las áreas de recursos humanos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	173	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Efectuar visitas domiciliarias y hospitalarias a los trabajadores, según programa previamente coordinado y aprobado por la jefatura del Área de Recursos Humanos.
- Mantener informado al jefe del Área de RR.HH., respecto a los resultados de las operaciones y actividades de la sección a su cargo.
- Velar por el cumplimiento y aplicaciones del Reglamento Interno de Trabajo, proponiendo mejoras y actualizaciones del mismo de acuerdo a los dispositivos legales vigentes.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro de la oficina de recursos humanos ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 6:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Bachiller en Administración, Bachiller en Contabilidad o carreras afines.
Educación no formal necesaria:	- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel, Access, PowerPoint.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 1 año de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Conocimiento en responsabilidad social, conocimiento en recursos humanos y trato con el personal.
Habilidades y destrezas:	- Moral Sólida, Disciplinado, Alto Sentido de Equidad, Puntualidad, Dinamismo, Buen Trato, Personalidad Definida, Capacidad y Habilidad para Comunicarse, Capacidad de Organización, Conocimientos de Seguridad Industrial, Conocimientos de Defensa Civil.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	174	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



#### 4.6 DEL ASISTENTE DE COMPRAS

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	ASISTENTE DE COMPRAS
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	ÁREA DE COMPRAS
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	ADMINISTRADOR
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<pre> graph TD     A[Área de Compras] --- B[Asistente de compras]           </pre>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No supervisa a ningún puesto.</li> </ul>

#### II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:

- Realizar un eficiente apoyo para el óptimo funcionamiento administrativo y operativo de Panadería y Abarrotes "Santa Rosa", mediante la adquisición y abastecimiento oportuno, en calidad, cantidad, oportunidad y economía de los materiales, equipos, insumos, activos fijos, servicios y todo a lo que abastecimiento se refiere de acuerdo con los planes y/o programas de administración, producción, operación y mantenimiento, velando por la buena administración de los inventarios físicos - valorizados mediante la clasificación ABC y el análisis de los indicadores de gestión.

#### III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE:

- Cumplir y hacer cumplir el Manual de Organización y Funciones, así como el Manual de Normas y Procedimientos de su área.
- Formular, ejecutar y controlar el plan de presupuesto operativo anual, coordinando corporativamente su formulación y ejecución; así como, compatibilizándolo e integrándolo con el plan de gestión empresarial.
- Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos relativos a la investigación de mercado de proveedores, compras locales, gestión y control de inventarios, almacenamiento de materiales repuestos e insumos, así como servicios generales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	175	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Formular, proponer y ejecutar el programa anual de compras locales en función a los presupuestos aprobados, previa coordinación con las áreas que lo involucren.
- Dirigir, controlar y evaluar los procesos de adquisiciones de insumos, equipos, repuestos, materiales y servicios, velando por que éstas se realicen en concordancia con las normas y procedimientos de la Empresa.
- Planear, dirigir coordinar y controlar el proceso de control de inventarios (stocks) mediante el análisis de índices de cobertura e índices de rotación así como con la estadística gráfica mensual de los inventarios.
- Administrar el proceso de almacenamiento de insumos, equipos, repuestos y materiales.
- Diseñar y proponer nuevos formularios así como sus normas y procedimientos para las operaciones de compras y almacén, considerando que éstos implican siempre a otras áreas.
- Formular y aplicar procedimientos técnicos adecuados para la recepción, registro, codificación, clasificación almacenamiento y/o distribución de materiales; así como mantener el nivel óptimo de materiales en stock de acuerdo a las necesidades y posibilidades económicas de la Empresa.
- Buscar mejorar en todo momento las negociaciones de pago a los proveedores de materiales clasificación "A" a mayor plazo a fin de mejorar el flujo de caja.
- Atender las necesidades derivadas de requisiciones eventuales no contempladas en el programa anual de compras, previamente aprobadas por las instancias correspondientes.

#### **IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:**

- Evaluar permanentemente el mercado de proveedores, a efectos de disponer de información actualizada que permita una eficiente y rápida toma de decisiones.
- Mantener permanentemente informado al sistema de planeamiento, respecto a los principales indicadores de información básica.
- Evaluar e informar periódicamente sobre los recursos de su dependencia en cuanto a personal, material, sistemas, máquinas, equipos y tiempo para alcanzar las metas señaladas.
- Controlar los stocks de los principales materiales e insumos a fin de evitar el desabastecimiento.
- Supervisar las labores de abastecimientos y almacenes.
- Llevar el sistema de codificación de materiales del almacén.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	176	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Elaboración de bases administrativas para procesos de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios de acuerdo a la normatividad vigente.
- Informar permanentemente a las comisiones de contrataciones y adquisiciones la veracidad de la información brindada por los proveedores.
- Mantener actualizado el registro de proveedores.
- Mantener actualizada la lista de precios de referencia.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro de la oficina de compras ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 6:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Técnica en Administración, Contabilidad, Economía o carreras afines.
Educación no formal necesaria:	- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel, Access, PowerPoint.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 2 años de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Asistente de servicios generales, especialista de contratación y compras.
Habilidades y destrezas:	- Moral sólida, Disciplinado, Puntualidad, Dinámico, Ordenado, Buen Trato, Personalidad Definida, Conocimientos de Sistemas Computarizados, Conocimientos de Control de Inventarios, Conocimientos de Mercado Zonal y Nacional, Conocimientos de Procedimientos de Logística, Conocimientos de Indicadores de Gestión, Capacidad y Habilidad para comunicarse, Capacidad y Habilidad para Negociar, Capacidad de Organización.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	177	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



#### 4.7 DEL SUPERVISOR DE ALMACÉN

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	SUPERVISOR DE ALMACÉN
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	ÁREA DE ALMACÉN
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	ADMINISTRADOR
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<pre> graph TD     A[Área de Almacén] --- B[Supervisor de almacén]         </pre>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargado de Almacén.</li> </ul>

#### II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:

- Verificar que la documentación de Salida del Almacén se encuentre de acuerdo con lo solicitado por el sistema de despachos viendo especialmente los Códigos de material, firmas de solicitante y autorización de la Gerencia respectiva estén de acuerdo, Descripción completa del Material, etc.
- Efectuar la codificación de todos los materiales de Stock de acuerdo al sistema establecido.

#### III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE:

- Cumplir y hacer cumplir el Manual de Organización y Funciones, así como el Manual de Normas y Procedimientos de su área.
- Analizar y proponer a la jefatura de Área aspectos referentes a la organización y desarrollo de las actividades de su competencia.
- Adoptar y efectuar una adecuada política de almacenamiento, conservación y resguardo de las existencias.
- Recepcionar, registrar y almacenar los materiales para ser distribuidos a las diferentes áreas de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	178	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Clasificar, codificar y registrar los bienes y materiales que ingresan al almacén.
- Efectuar la clasificación de materiales "ABC" a fin de realizar la estadística gráfica mensual con sus índices de cobertura y rotación, evaluando así mediante sus resultados las posibles modificaciones a la política de adquisiciones.
- Despachar los materiales, activos fijos y otros de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- Solicitar a tiempo la reposición de los materiales e insumos indicando con claridad: las cantidades, unidades de medidas y descripciones técnicas, a fin de que el área de adquisiciones pueda ejecutar una buena labor de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos para esa área.
- Mantener el orden y la limpieza dentro del área.
- Mantener ordenado el almacenamiento de materiales de acuerdo a las características físicas de cada material, que permita su control físico, rotación y protección.
- Coordinar con las áreas de mantenimiento y operaciones acerca las bajas de algunos equipos que involucren stock de repuestos con la finalidad de evitar la obsolescencia.
- Clasificar y codificar todos los materiales de stock evitando la duplicidad de códigos con la finalidad de emitir un catálogo de materiales confiable y sea distribuido a los usuarios.
- Despachar los materiales a los usuarios de acuerdo con los procedimientos establecidos.

#### **IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:**

- Controlar cualitativa y cuantitativamente, los stocks e informar a los interesados los materiales recibidos.
- Proponer la venta de materiales o repuestos obsoletos.
- Realizar otras funciones que le asigne la jefatura de Logística y que sean compatibles con sus funciones.
- Confeccionar los documentos de Ingreso al Almacén de acuerdo con el sistema establecido.
- Colocar la mercadería recepcionada en las zonas de almacenamiento. Comunicar a las áreas interesadas la recepción de los materiales.
- Efectuar la Limpieza del Almacén, así como la zona de recepción de mercadería.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	179	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Confeccionar la requisición del Almacén por los materiales que se encuentren en punto de pedido.
- Verificar que las requisiciones, Nota de Ingreso, Nota de Salida y Guías de Remisión, se encuentren correctamente codificados, con el Centro de Costo y Cuenta contable que le corresponde.
- Realiza la distribución de los formularios Requisición, Nota de Ingreso, Nota de Salida y Guías de Remisión de acuerdo con los procedimientos establecidos.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro del área de almacén ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 7:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Egresado de Instituto Técnico Superior de prestigio en especialidades de Administración, Logística, Contabilidad y/o su equivalente en experiencia en el desempeño de funciones similares.
Educación no formal necesaria:	- Manejo de paquetes utilitarios de Microsoft Office.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 3 años de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Experiencia en la aplicación de procedimientos relacionados con el Subsistema de Logística y Servicios Generales. Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto.
Habilidades y destrezas:	- Moral Sólida, Disciplinado, Puntualidad, Dinámico Ordenado, Buen Trato, Personalidad Definida, Conocimientos de Sistemas Computarizados, Conocimientos de Mercado Zonal y Nacional, Conocimientos de Procedimientos de Compras, Capacidad y Habilidad para Negociar, Capacidad y Habilidad para Comunicarse, Capacidad de Organización.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	180	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



#### 4.8 DEL ENCARGADO DE ALMACÉN

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	ENCARGADO DE ALMACÉN
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	ÁREA DE ALMACÉN
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	ADMINISTRADOR
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<pre> graph TD     A[Área de Almacén] --- B[Encargado de almacén]           </pre>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No supervisa ningún área.</li> </ul>

#### **II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:**

- Realizar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.

#### **III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTES:**

- Apoyar en las iniciativas del área.
- Responsable de los productos que no están en buena condición, que no se vendan, no calificado, dar una solución y reducir las pérdidas de los mismos.
- Búsqueda constante en la optimización de las operaciones y el uso del almacén.
- Verificar el ingreso y salida de los productos estrictamente y reducir el nivel del daño de roturas, garantizar la exactitud del inventario.
- Organizar el inventario y dar una solución para los productos que faltantes Supervisar la entrada y salida de materiales y equipos del almacén para el desarrollo de las labores del personal operativo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	181	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Mantener en orden el espacio y equipo de trabajo.
- Mantener actualizado el inventario y otros sistemas de registro.
- Verificar constantemente el estado de herramientas y equipos de trabajo.
- Elaborar solicitudes de compra de materiales.
- Dirigir y controlar la recepción de mercadería que ingresa al almacén, a fin de asegurar que ingresen la cantidad correcta de productos.
- Dirigir el despacho de los productos de manera cordial, oportuna y eficiente, a fin de contribuir al cumplimiento de los tiempos establecidos y la satisfacción de nuestros clientes.
- Dirigir el almacenamiento eficiente de los productos a fin de mantener el almacén en condiciones óptimas.
- Dirigir la eficiencia en el uso del área del almacén a fin de contribuir a la utilización óptima de las ubicaciones para optimizar los espacios.
- Realizar un inventario mensual de la mercadería que se encuentra dentro del almacén.
- Asegurar que los materiales e insumos se encuentren correctamente identificados.
- Programar los despachos diarios.

#### IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:

- Realizar la emisión de Guías y Facturas para los despachos respectivos.
- Búsqueda de nuevos proveedores que ofrezcan servicios requeridos, disminuyendo de forma gradual el costo de almacén.
- Responsable de reducir los costos operativos (suministros, maquinaria, etc.)
- Distribución de recursos de manera eficiente, buscando sinergias operativas.
- Alcances y tipo de decisiones.
- Maneja constantemente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.
- Confeccionar la requisición del Almacén por los materiales que se encuentren en punto de pedido previa coordinación con el Jefe del Almacén.
- Verificar que la documentación de Salida del Almacén se encuentre de acuerdo con lo solicitado por el sistema de despachos viendo especialmente los Códigos de material, firmas de solicitante y autorización de la Gerencia respectiva estén de acuerdo, Descripción completa del Material, etc.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	182	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Mantener actualizadas las tarjetas Bin Card mediante los procedimientos establecidos.
- Despachar los materiales a los usuarios de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Controlar cualitativa y cuantitativamente, los stocks e informar a los interesados los materiales recibidos.
- Proponer la venta de materiales o repuestos obsoletos

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro del área de almacén ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”.
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 7:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Técnicos en Administración, Contabilidad, Economía o carreras afines.
Educación no formal necesaria:	- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel, Access, PowerPoint.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 1 años de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Asistente de servicios generales, conocimientos en el área de almacén.
Habilidades y destrezas:	- Moral Sólida, Disciplinado, Puntualidad, Dinámico Ordenado, Buen Trato, Personalidad Definida, Conocimientos de Sistemas Computarizados, Conocimientos de Mercado Zonal y Nacional, Conocimientos de Procedimientos de Compras, Capacidad y Habilidad para Negociar, Capacidad y Habilidad para Comunicarse, Capacidad de Organización.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	183	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



#### 4.9 DEL SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	ÁREA DE PRODUCCIÓN
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	ADMINISTRADOR
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<pre> graph TD     A[Área de Producción] --- B[Supervisor de Producción]         </pre>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panaderos, Horneros y ayudantes de cocina.</li> </ul>

#### II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:

- A nivel estratégico la actividad principal del jefe de producción será diseñar y desarrollar el Plan de Producción de acuerdo a cumplir con la línea de acción de su departamento marcada en el Plan Estratégico de la organización.
- Para ello, deberá estimar la capacidad productiva disponible o futura en la misma. Capacidad que deberá ir en paralelo con el sistema productivo que se utilice: bajo pedido, contra stock o una combinación de ambos (que suele ser lo común).

#### III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE:

- En un contexto más táctico (a medio plazo) será el encargado también de realizar el Plan Agregado de Producción (PAP), el Plan Maestro de Producción (PMP) y la Planificación de Recursos Materiales (MRP).
- Supervisar las líneas de producción, ajustes y mejoras puntuales, que se siguen los procedimientos determinados por el departamento de calidad, y de igual manera los procesos y paradas de mantenimiento de las máquinas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	184	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Dirigir personas aunque no sea su objetivo principal ya que la productividad global de su área dependerá en buena medida de la motivación y cuidado extremo que ponga a sus personas, y con ello no digo que un jefe de producción tenga que hacer de psicólogo pero si debe de tener una sensibilidad especial.
- Llevar a cabo, de manera eficiente y en conjunto con su jefatura directa, las actividades de administración de la información de los procesos productivos que maneja, el abastecimiento de la sala de producción con materias primas e insumos, la supervisión del desempeño de su equipo de trabajo, y el cumplimiento de las normativas legales y sanitarias.
- Coordinando los niveles, volúmenes y tiempos de producción.
- Controlando actividades del personal, maquinas, equipos e insumos.
- Atendiendo personal técnico de proveedores.
- Verificando operaciones y actividades específicas de cada área o línea de producción.
- Trabajando bajo presión (por ejemplo, en períodos de alta y baja demanda de pedidos).
- Controlando stock e inventario de productos en general.
- Supervisando procesos de logística y distribución.
- Reportando a su jefe inmediato cualquier anomalía que afecte la producción.

**IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:**

- Las tareas y funciones asignadas a cada trabajador son controladas de acuerdo al plan de producción y procedimientos de la empresa.
- Las actividades diarias del personal a cargo son organizadas y supervisadas, según instrucciones entregadas y procedimientos de la empresa.
- Los tiempos de ejecución de las etapas de elaboración de los productos son establecidos a partir de las recetas y procedimientos de la empresa.
- Los stocks de materias primas e insumos son verificados según plan de producción y procedimientos de la empresa.
- Los rendimientos de producción (RINDE, pastelería) de cada revuelto o partida de producción son monitoreados y registrados diariamente, según procedimientos de la empresa.
- El normal funcionamiento de las máquinas y equipos es verificado visualmente, y cualquier anomalía es informada a quien corresponda, según procedimientos de la empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	185	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- El cumplimiento de la secuencia establecida en el proceso de elaboración es monitoreado, según recetas y procedimientos de la empresa.
- El cumplimiento de los parámetros establecidos (tiempos, temperatura, humedad, color, corteza, consistencia de masa) para las etapas y los productos de elaboración propia es verificado según procedimientos de la empresa.
- Las variaciones en los volúmenes de producción son analizadas con su jefe directo, según procedimientos de la empresa.
- La innovación y/o creación de productos son propuestos y analizados en conjunto con su jefe directo, de acuerdo a los requerimientos de los clientes y procedimientos de la empresa. Las solicitudes especiales de los clientes son procesadas y cumplidas según procedimientos de la empresa.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro del área de producción ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 9:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Panaderos, técnicos en panadería, chef.
Educación no formal necesaria:	- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel, Access, PowerPoint.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 3 años de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Manejar técnicas de comunicación, recepción y entrega de información; capacidad analítica y de rápida reacción ante emergencias. Habilidad para organizar y distribuir recursos y materiales. Manejar prioridades en secuencias de producción.
Habilidades y destrezas:	- Moral Sólida, Disciplinado, Puntualidad, Dinámico Ordenado, Buen Trato, Personalidad definida, Capacidad y Capacidad de Organización.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	186	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



#### 4.10 DE LOS PANADEROS

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	PANADEROS
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	ÁREA DE PRODUCCIÓN
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	ADMINISTRADOR
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<pre> graph TD     A[Área de Producción] --- B[Panaderos]         </pre>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horneros y ayudantes de cocina.</li> </ul>

#### II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:

- Está capacitado, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en el perfil profesional, para preparar, elaborar, preparar, presentar y conservar toda clase de productos de la panadería, aplicando las técnicas correspondientes, consiguiendo la calidad y objetivos económicos establecidos y respetando las normas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación alimentaria. Estará en cargo de la producción de tortas y de manipular las máquinas de la industria y verificar la calidad del producto.

#### III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE:

- Preparar la solicitud de materiales de pastelerías.
- Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativos el equipamiento, maquinarias, utensilios y elementos de uso en pastelería y del área de trabajo.
- Participar en la elaboración de la propuesta de productos de la panadería y confeccionar el pedido de mercadería y/o requisitoria.
- Recibir, controlar, verificar y almacenar materias prima según conformidad. Acondicionar y preparar las materias primas para el servicio (Mise en place).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	187	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Elaborar, presentar y supervisar las preparaciones culinarias. Amasar la harina con la cual se hará el pan.
- Echar gradualmente el agua que requiera la masa, según la cantidad de harina.
- Hacer y echar el condimento con el cual se hará la masa de harina. Contactar que la masa de harina este en el punto, para hornear.
- Prender el horno para hornear el pan.
- Verificar que el pan este en el punto para ser sacado del horno.
- Sacar el pan del horno para su posterior distribución. Mantener el buen estado de los equipos y utensilios de trabajo.
- Mantener limpia el área de trabajo, al igual que el horno.
- Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.
- El panadero está capacitado para elaborar y/o supervisar la elaboración de productos afines a la panadería aplicando técnicas conformes a los productos a elaborar y a despachar en el establecimiento. Así mismo será capaz de confeccionar elaboraciones básicas de múltiples aplicaciones que resulten aptas para su posterior utilización en las diversas elaboraciones, decoraciones y presentaciones de los productos.
- Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

#### IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:

- Asistir periódicamente a cursos o seminario de capacitación y/o actualización. Alcances y tipo de decisiones Elaborar informes de actividades en proceso o concluidas.
- Amasado, elaboración y cocción de las piezas de pan (o de otras especialidades, como la bollería o pastelería).
- Cuidado, limpieza y mantenimiento de los utensilios de trabajo.
- Cuidado, limpieza y mantenimiento de las máquinas de panadería (pesadora, amasadora, etc.).
- Limpieza de áreas de trabajo.
- Supervisión del personal a su cargo (en su caso).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	188	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Se controla al inicio de la jornada o el turno que el/su sector de trabajo esté limpio y en condiciones aptas para el trabajo a desarrollar.
- Se mantiene prolija y ordenada la mesa de trabajo en todo momento para evitar riesgos de contaminación de los alimentos y riesgos de trabajo.
- Se revisa y mantiene limpia y ordenadas las estanterías de las heladeras, freezer y hornos (abatidores de temperaturas, mantenedores de temperaturas, etc.) para que estén aptas bromatológicamente para el trabajo.
- Se retira productos y materias primas que no estén en buen estado para evitar ser utilizadas en las preparaciones.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro del área de producción ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 9:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Conocimientos básicos de repostería y/o panadería.
Educación no formal necesaria:	- No precisa.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 1 años de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Curso básico de cocina, panadería y pastelería. Cursos de buenas prácticas de manipulación de alimento, Conocimientos para la preparación de diferentes tipos de panes. Curso de normas y procedimientos de calidad y seguridad industrial.
Habilidades y destrezas:	- Moral Sólida, Disciplinado, Puntualidad, Dinámico Ordenado, Buen Trato, Personalidad definida, Capacidad y Capacidad de Organización.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	189	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



#### 4.11 DEL HORNERO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	HORNERO
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	ÁREA DE PRODUCCIÓN
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	ADMINISTRADOR
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<pre> graph TD     A[Área de Producción] --- B[Horneros]         </pre>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudantes de cocina.</li> </ul>

#### II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:

- Monitorear el proceso de fermentación y cocción de pan en horno, de acuerdo al tipo de pan, horno y condiciones de trabajo seguro.

#### III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE:

- Realizar el proceso de horneado de masas según tipo de pan y condiciones de trabajo seguro.
- Los niveles de temperatura son regulados según tiempos de precalentamiento y tipo de horno.
- La masa moldeada es colocada en bandeja o tabla según tipo de pan y horno a utilizar.
- Las masas son ingresadas al horno según tipo de pan y procedimientos de trabajo seguro.
- El punto de cocción de la masa es verificado según receta y tipo de pan.
- Concluir operaciones de proceso de horneado según buenas prácticas de manufactura
- El pan es retirado según procedimientos de trabajo seguro.
- El pan horneado es enfriado según estándares de calidad y procedimientos de trabajo seguro.
- Chequea el estado de horno según estándares de calidad y procedimientos de trabajo seguro.
- El horno es limpiado de acuerdo a normas de higiene y seguridad laboral.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	190	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Proceso de horneado y enfriado de pan.
- Verificación estado maquinaria.
- Calibración y graduación de hornos según tipo de masa a hornear: tablas de temperatura y tipo de pan.
- Elementos de protección personal.
- Precauciones: inyección de vapor.
- Variables a controlar: tiempo, temperatura e inyección de vapor.
- Medidas para evitar la aparición de vectores.
- Condiciones de trabajo seguro en panaderías.
- Realizar evaluaciones en día de turno de trabajo monitoreando proceso de horneado de pan.
- Aplicar instrumento de evaluación de competencias en base a criterios de desempeño y conductas.
- Se puede aplicar, además, una entrevista estructurada para ir preguntando al trabajador mientras monitorea proceso de cocción de pan, tipo lista de cotejo.
- Realización de proceso de horneado de masas, en ambiente de simulación, según condiciones de trabajo seguro.
- Aplicación de pauta de chequeo para verificar pasos a realizar en proceso de horneado y enfriado de pan.

#### IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:

- Orientación a la calidad: Es la manera en que la persona se responsabiliza de controlar los factores ambientales y tiempos de proceso que afectan la calidad del producto final.
- Observa regularmente los factores ambientales que inciden en la calidad del producto y adecua los tiempos de proceso en relación a estos.
- Se responsabiliza de aplicar medidas correctivas para eliminar los factores que afectan la calidad organoléptica e higiénica del producto final.
- Alistar las latas y moldes requeridos para la producción.
- Limpiar todas las maquinarias utilizadas.
- Empacar y etiquetar los productos.
- El punto de fermentación es verificado según tipo de pan y factores ambientales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	191	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Apoyar la gestión productiva del área de producción desarrollando los procesos de horneado que contribuirán con la producción de los diferentes productos que se producen en la empresa, atendiendo responsablemente a los lineamientos de los supervisores dispuestos en el área.
- Determinar la temperatura y tiempo de cocción.
- Estar pendiente de su adecuada cocción.
- Avisar sobre el abastecimiento de gas.
- Decorar las tortas.
- Estar dispuesto a otras actividades.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro del área de producción ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotos "Santa Rosa". Ambiente de calor, ruido, con riesgo a cortaduras, quemaduras.
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 9:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Técnico en panadería y/o secundaria completa con cursos en panadería, auxiliar de alimentos.
Educación no formal necesaria:	- No precisa.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 1 años de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Conocimiento en normas de higiene y manipulación de alimentos, conocimientos básicos en gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente.
Habilidades y destrezas:	- Honestidad e integridad, innovación, compromiso, orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, planificación y organización.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	192	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



#### 4.12 DE LOS AYUDANTES DE COCINA

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	AYUDANTES DE COCINA
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	ÁREA DE PRODUCCIÓN
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	ADMINISTRADOR
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<pre> graph TD     A[Ayudantes de Cocina] --- B[Área de Producción]         </pre>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No supervisa ningún área.</li> </ul>

#### II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:

- Los ayudantes de cocina ayudan a los cocineros en la preparación de alimentos sencillos. Además, deben mantener la cocina y todos los utensilios de cocina limpios y ordenados. Este necesita estar en forma, resistencia para estar de pie mucho rato y levantar o cargar objetos pesados, desarrollar tareas sucias y repetitivas, una actitud flexible, habilidades para trabajar en equipo, una buena higiene personal, trabajar en cocinas que pueden ser calurosas, ruidosas o estar llenas de humo y trabajar con rapidez y eficiencia. Asistir al maestro panadero en la elaboración de marraquetas y otros productos de panadería, cumpliendo con las normas de sanitarias y los procedimientos de la empresa.

#### III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE:

- Hornear y fermentar masas, de acuerdo a los procedimientos de la empresa.
- Disponer el área de trabajo e insumos.
- Verificar la temperatura final de la masa es medida y comprobada con termómetro, asegurándose de cumplir con la ficha técnica.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	193	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- La masa es extraída de la máquina con elemento cortante, según procedimientos.
- La presencia de elementos y/o materias contaminantes en la masa es chequeada.
- Mantener actualizados los registros de control de calidad de productos y materias primas.
- La maquinaria es graduada y la masa es incorporada en máquina sobadora, según receta y procedimientos de la empresa.
- El volumen y grosor de la masa es calibrado según receta.
- La masa sobada es extraída e instalada sobre mesón enharinado.
- Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.
- Producción de diferentes tipos de panes.
- Elaborar las solicitudes de insumos para las preparaciones diarias.
- Preparar equipos, utensilios, materiales y área de trabajo de producción: Materias primas a utilizar.
- Mantener las buenas prácticas de manufactura antes, durante y después de la preparación.
- Ejecutar y cumplir las tareas encomendadas por el jefe inmediato.
- Otras funciones que sean solicitadas por el área encargada.

#### IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:

- Elaborar otros productos de panadería.
- Preparar las masas según los procedimientos de la empresa.
- Asistir periódicamente a cursos o seminario de capacitación y/o actualización.
- Alcances y tipo de decisiones.
- Elaborar informes de actividades en proceso o concluidas.
- Ser capaz de actuar metódicamente, identificando las acciones y prioridades para cumplir eficazmente con el propósito del cargo, en los plazos establecidos, siguiendo las normas y procedimientos y utilizando los recursos requeridos para ello.
- Escucha atentamente, toma notas de ser necesario, asegurándose de captar oportuna y eficazmente las instrucciones recibidas.
- Adapta su conducta a las instrucciones asignadas, alcanzando resultados que se ajustan a las expectativas de la jefatura.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	194	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Organizar, prever y planificar el trabajo previo de preparación y disposición de medios de trabajo para la producción.
- Manejar procedimientos y técnicas básicas de la actividad.
- Colaborar con el superior en las fases de elaboración y terminación de productos.
- Observar al maestro u oficial de quien esté a cargo para aprender.
- Prevenir focos de contaminación.
- Preservar el orden y la higiene de la cuadra.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro del área de producción ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa". Ambiente de calor, ruido, con riesgo a cortaduras, quemaduras.
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 9:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Técnico en panadería y/o secundaria completa con cursos en panadería, auxiliar de alimentos.
Educación no formal necesaria:	- No precisa.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 1 año de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Normas de Higiene y Seguridad. Conocimientos en el uso de equipos y maquinarias propios de una panadería
Habilidades y destrezas:	- Honestidad e integridad, innovación, compromiso, orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, planificación y organización.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	195	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



#### 4.13 DE LOS VENDEDORES

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	VENDEDORES
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	ÁREA DE VENTAS
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	ADMINISTRADOR
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<pre> graph TD     A[Área de Ventas] --- B[Vendedores]           </pre>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No supervisa ningún área.</li> </ul>

#### **II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:**

- Relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen las actividades de ordenar y mantener áreas de trabajo, abastecer productos en vitrinas, preparar pedido de cliente, entregar pedido a cliente, cumplir con las normas de higiene y seguridad . Asimismo, ejecuta las operaciones registrar temperatura de las vitrinas refrigeradas, chequear stock y vigencia sanitaria de los producto, disponer precios con ofertas del día-semana-mes, pesar, cortar y/o dimensionar y embalar producto.

#### **III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE:**

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa. Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, eslogans, información técnica, etc.
- Asesorar a los clientes: acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	196	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados como el departamento de ventas y el de mercadotecnia todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.)
- Atendiendo público en general.
- Preparando pedidos.
- Atendiendo a clientes con requerimientos especiales.
- Trabajando bajo presión (por ejemplo, en situaciones de alta y baja demanda de clientes).
- Atendiendo sugerencias y reclamos de los clientes.
- Implementos y maquinarias propias del local (por ejemplo, dispensadores de café, bebidas y jugos, microondas, cortadora de cecinas, hornos, etc.)
- Insumos desechables que se entregan al consumidor (por ejemplo bombillas, servilletas, etc.)
- Insumos comestibles que se entregan al consumidor.
- Artículos de aseo e higiene.
- Uniforme completo otorgado por la empresa.

#### **IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:**

- El stock de productos en vitrinas y repisas es chequeado, según instrucciones de su jefe directo y procedimientos de la empresa.
- La vigencia sanitaria de los productos de panadería y pastelería es chequeada, según procedimientos de la empresa.
- Los productos que estén en mal estado o fuera de la fecha de vigencia son retirados y esto es informado al jefe directo, según procedimientos de la empresa.
- Los productos en vitrinas y repisas son repuestos y ordenados, según procedimientos de la empresa.
- Los precios con ofertas del día-semana-mes son dispuestos, según instrucciones del jefe directo y procedimientos de la empresa.
- Dispone correctamente los elementos y utensilios de trabajo necesarios en el lugar establecido: servilletero, dispensador y/o sachet de ketchup, mostaza, ají, azúcar, sal, etc.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	197	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Mantiene permanentemente despejado el mesón para brindar una atención inmediata.
- Guarda responsablemente los artículos que utiliza para la limpieza, en estanterías y lugares establecidos para ello, procurando que no se encuentren a la vista de los clientes o estén al paso, con el fin de prevenir accidentes.
- Comunica oportunamente a su jefe directo los tipos y cantidades de productos faltantes: servilletas, vasos desechables, café, entre otros.
- Solicita permanentemente a su jefe directo productos químicos de limpieza para pisos, máquinas registradoras y vitrinas. Aplica periódicamente productos de limpieza e higienización en máquinas, equipos y otros mobiliarios, manteniendo en condiciones apropiadas su área de trabajo para la atención a clientes.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro del área de ventas ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 9:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Técnico en administración, contabilidad o carreras afines.
Educación no formal necesaria:	- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel, Access, PowerPoint.
Experiencia laboral previa:	- Un mínimo de 6 meses de experiencia en puesto similar en empresas de panaderías.
Conocimientos necesarios:	- Formación específica en ventas, comercial y gestión; capacidad para administrar, formar y motivar a un equipo de persona de ventas, conocer el proceso de venta.
Habilidades y destrezas:	Manejar técnicas de comunicación, recepción y entrega de información, Identificar con claridad riesgos en el área de trabajo relacionados con higiene y seguridad. Dominio propio bajo presión en condiciones adversas. Habilidad para organizar y distribuir recursos y materiales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	198	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**4.14 DEL CAJERO**

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	CAJERO
<b>ÁREA A LA QUE PERTENECE</b>	ÁREA DE TESORERÍA
<b>CARGO DEL JEFE DIRECTO</b>	ADMINISTRADOR
<b>Ubicación Orgánica:</b>	<pre> graph TD     A[Área de Tesorería] --- B[Cajero]           </pre>
<b>Puesto(s) que supervisa directamente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No supervisa ningún área.</li> </ul>

**II. RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:**

- Responsable de la información de los ingresos y egresos de la Panadería y Abarrotos “Santa Rosa”.

**III. TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE:**

- Revisar y dirigir la administración de los recursos financieros.
- Supervisar la revisión y firmas de cheques, comprobantes de pago y otros documentos valorados.
- Comprobar el ingreso por todo concepto y control del manejo de fondos para pagos en efectivo.
- Elaborar los documentos de pago y giros de cheques para la atención de las obligaciones de la Panadería y Abarrotos “Santa Rosa”.
- Apoyar las labores inherentes al Área de Tesorería en los aspectos relacionados con los ingresos y egresos de recursos.
- Recepcionar, registrar y distribuir la documentación que ingresa y sale de Tesorería.
- Apoyar en la redacción y digitación de documentos.
- Revisar firmas de cheques, comprobantes de pagos y otros documentos valorados.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	199	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



- Ejecutar el ingreso por todo concepto y control del manejo de fondos para pagos en efectivo.
- Realizar el pago de las obligaciones con cargo al presupuesto de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa", previa revisión y control de los documentos sustentatorios de egresos de fondos.
- Verificar los cargos por gastos bancarios y abonos de las cuentas bancarias de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa", analizando su procedencia y conformidad y efectuando las acciones que correspondan, de existir cargos improcedentes y/o no conformes.
- Adoptar medidas de seguridad con la finalidad de proteger la información del área, contra posibles riesgos.
- Atender el pago de viáticos que requieran los funcionarios o trabajadores autorizados en comisión de servicios, verificando que la documentación sustentatoria esté de acuerdo a la normatividad establecida.
- Elaborar las cartas órdenes y depósitos bancarios por concepto de pago de remuneraciones, y planilla de practicantes.
- Efectuar el registro de las operaciones de Tesorería en el libro auxiliar: Caja y Bancos.
- Analizar y efectuar el pago de impuestos de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa", en forma mensual.
- Efectuar el registro de cuentas bancarias y efectuar las conciliaciones de saldos de los libros auxiliares con los estados bancarios de cada cuenta con el fin de analizar la disponibilidad de fondos.
- Respetar y pone en práctica las normas de seguridad.
- Cumple y hace cumplir las normas y procedimientos establecidos por la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa",
- Cumple y hace cumplir las normas internas del Reglamento de Personal de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".

**IV. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE:**

- Realiza otros trabajos específicos que dentro de sus funciones y necesidades, le encargue su Supervisor inmediato.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	200	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**V. ALCANCE Y TIPO DE DECISIONES:**

- Asiste en la solución de todo tipo de reclamo o dificultades concernientes al Área de Tesorería.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO:**

- **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro del área de caja ubicada en la sede de la Panadería y Abarrotés "Santa Rosa". Ambiente limpio y adecuado. Periódicamente en contacto con dinero (billetes y monedas).
- **Horario de trabajo:** El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 8:30 pm, con 45 minutos de refrigerio.

**VII. ESPECIFICACIONES MÍNIMAS NECESARIAS O PERFIL DE CONTRATACIÓN**

Educación formal necesaria:	- Egresado de Instituto Técnico Superior de prestigio en especialidades de Administración, Contabilidad, Mercadotecnia o Economía. O su equivalente en experiencia en el desempeño de este tipo de funciones.
Educación no formal necesaria:	- Conocimiento amplio de herramientas de Ofimática (procesador de texto, hoja de cálculo, presentador, Internet y correo electrónico), base de datos y sistemas tipo usuario relacionados con las funciones de Tesorería.
Experiencia laboral previa:	- Experiencia de tres (03) años en la actividad pública y/o privada en las funciones del cargo o similares.
Conocimientos necesarios:	- Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto.
Habilidades y destrezas:	- Capacidad de análisis. Seriedad y honradez en el manejo de dinero. Excelentes relaciones interpersonales. Eficiente administrador del tiempo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	201	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

# PANADERÍA Y ABARROTES



**“SANTA ROSA”**

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO)

**Versión Actual: 01**

**Elaborado por:** Claudia Estefany Pulache Navarro  
**Autorizado por:** Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

**Diciembre del 2018**



## Índice

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	204
I. Introducción.....	205
II. Objetivo del Manual .....	206
III. Procedimientos: .....	207
Procedimiento: Reclutamiento y Selección de Personal.....	207
Procedimiento: Contratación e inicio de Labores.....	211
Procedimiento: Salida del Personal .....	219
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE ALMACÉN.....	226
I. Introducción.....	227
II. Objetivo del Manual .....	228
III. Procedimientos .....	229
Procedimiento: Registro de Entradas y Salidas del Almacén.....	233
Procedimiento: Clasificación de bienes en los Almacenes.....	237
Procedimiento: Toma Física de Inventarios .....	241
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	245
I. Introducción.....	246
II. Objetivo del Manual .....	247
III. Procedimientos .....	248
Procedimiento: Recepción de Materias Primas y Elaboración de Productos .....	248

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	203	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	204	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **I. Introducción**

El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada de todos los factores que en ella intervienen. Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos establecidos como objetivos de la empresa. Para cumplir con este propósito, la Panadería y Abarrotés “Santa Rosa” se conforma de diferentes áreas administrativas.

El presente manual corresponde a la descripción de los procedimientos del Área de Recursos Humanos y tiene como finalidad facilitar al área el cumplimiento eficiente y eficaz de su trabajo.

Describe de una manera detallada y ordenada las actividades a realizar en los procedimientos de la bolsa de trabajo, de selección de personal, de alta de personal y para la elaboración de la nómina electrónica.

Esta área tiene como objetivo lograr la integración, permanencia y desarrollo del recurso humano que colabora en la empresa, a través de un sistema de administración que permita el logro de sus objetivos individuales conjuntamente con los de la empresa.

Considerando la mejora continua es importante afirmar que este manual describe procesos que cambian continuamente, sin embargo el contenido de este documento representa en conjunto los servicios que el área ofrece.

Se espera que este manual constituya una guía tanto para el personal que se desempeña en la división de Recursos Humanos, como para el resto del personal usuario de sus servicios.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	205	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **II. Objetivo del Manual**

Establecer y dar a conocer las políticas para regular la administración de los recursos humanos en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”.

El Área de Recursos Humanos aspira a ser reconocida como parte integral de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”; en los logros de sus objetivos, mediante la gestión eficaz del talento humano, con base en estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	206	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTES "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR- 01</b>
		<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
	<b>Reclutamiento y Selección de Personal</b>	<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Página:</b> 05 de 23
<b>Responsable:</b> Área de Recursos Humanos		

### III. Procedimientos:

#### Procedimiento: Reclutamiento y Selección de Personal.

#### 3.1 Aspectos Generales.

##### 3.1.1 Propósito del Procedimiento:

Establecer las normas y el procedimiento a seguir para gestionar el reclutamiento y la selección del personal en la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".

##### 3.1.2 Alcance:

Lo indicado en el presente procedimiento abarca: la recepción de la solicitud de personal, el análisis de actitudes y aptitudes del personal postulado y la selección final del personal.

##### 3.1.3 Normas Específicas:

- El área de Recursos Humanos, debe velar por el cumplimiento de los requisitos legales establecidos en las leyes y reglamentos que rigen la materia a fin de cumplir con el proceso reclutamiento y selección del personal de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".
- El área de Recursos Humanos a través de la Coordinación de Captación, Capacitación y Desarrollo, es la responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes al Reclutamiento y la Selección del Personal requeridas por la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".
- El Reclutamiento y Selección de personal debe realizarse por convocatorias externas. Todas las áreas participantes en este proceso deben realizar la gestión del reclutamiento y la selección del personal cumpliendo con lo establecido en las normas y el procedimiento expuesto en el presente documento. Toda Gerencia podrá realizar de manera particular, cuando lo amerite, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, cumpliendo con los lineamientos establecidos por el área de Recursos Humanos.
- El Gerente Solicitante debe realizar la solicitud de ingreso de personal por convocatoria con (1) mes de antelación a la fecha estimada. La fecha de ingreso de personal establecida es el (1º) primer y el décimo sexto (16º) día hábil de cada mes.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	207	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTES "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-01</b>
		<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
	<b>Reclutamiento y Selección de Personal</b>	<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Página:</b> 06 de 23
<b>Responsable:</b> Área de Recursos Humanos		

### 3.1.4 Método de Trabajo:

#### a) Descripción de Actividades

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Área Solicitante	<p><b>1. Identifica necesidad de personal.</b></p> <p>1.1 Identifica la necesidad de ingreso de personal.</p>
Área Solicitante	<p><b>2. Identifica tipo de ingreso.</b></p> <p>2.1 Identifica el ingreso a realizar (convocatoria externa o personal de confianza).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso que el ingreso sea un personal de confianza, continúa con lo establecido en la actividad 10 (del segundo procedimiento).</li> <li>- En caso que el tipo de ingreso sea por convocatoria, continúa en la actividad 3.</li> </ul>
Área Solicitante	<p><b>3. Realiza la captación de personal.</b></p> <p>3.1 Realiza búsqueda de candidatos a través de fuentes diversas (internet, computrabajo, bumeran, anuncios en el periódico, etc.).</p> <p>3.2 Obtiene resumen curricular de posibles candidatos.</p> <p>3.3 Valida el perfil del candidato, verificando que las habilidades, aptitudes y destrezas especificadas en el resumen curricular cumpla con las necesidades del perfil requerido.</p> <p>3.4 Preselecciona candidatos a ser entrevistados.</p> <p>3.5 Contacta candidatos.</p> <p>3.6 Elabora cronograma de entrevista.</p>
Área Solicitante	<p><b>4. Realiza entrevista.</b></p> <p>4.1 Realiza entrevista del candidato seleccionado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso que el candidato sea seleccionado continúa con la actividad 5, caso contrario finaliza el proceso de selección.</li> </ul>
Área Solicitante	<p><b>5. Recibe y verifica documentos del candidato seleccionado.</b></p> <p>5.1 Recibe del candidato seleccionado los siguientes documentos para trámite del ingreso. Síntesis del currículo, copia Documento de Identidad, copia del Título Universitario, constancias de Trabajo. (3 últimas experiencias).</p> <p>5.2 Contacta al área de Recursos Humanos y valida si el ingreso del personal es procedente. En caso que los documentos se encuentren completos continúa con la actividad 6, caso contrario, continúa con la actividad 5.1.</p>

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	208	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

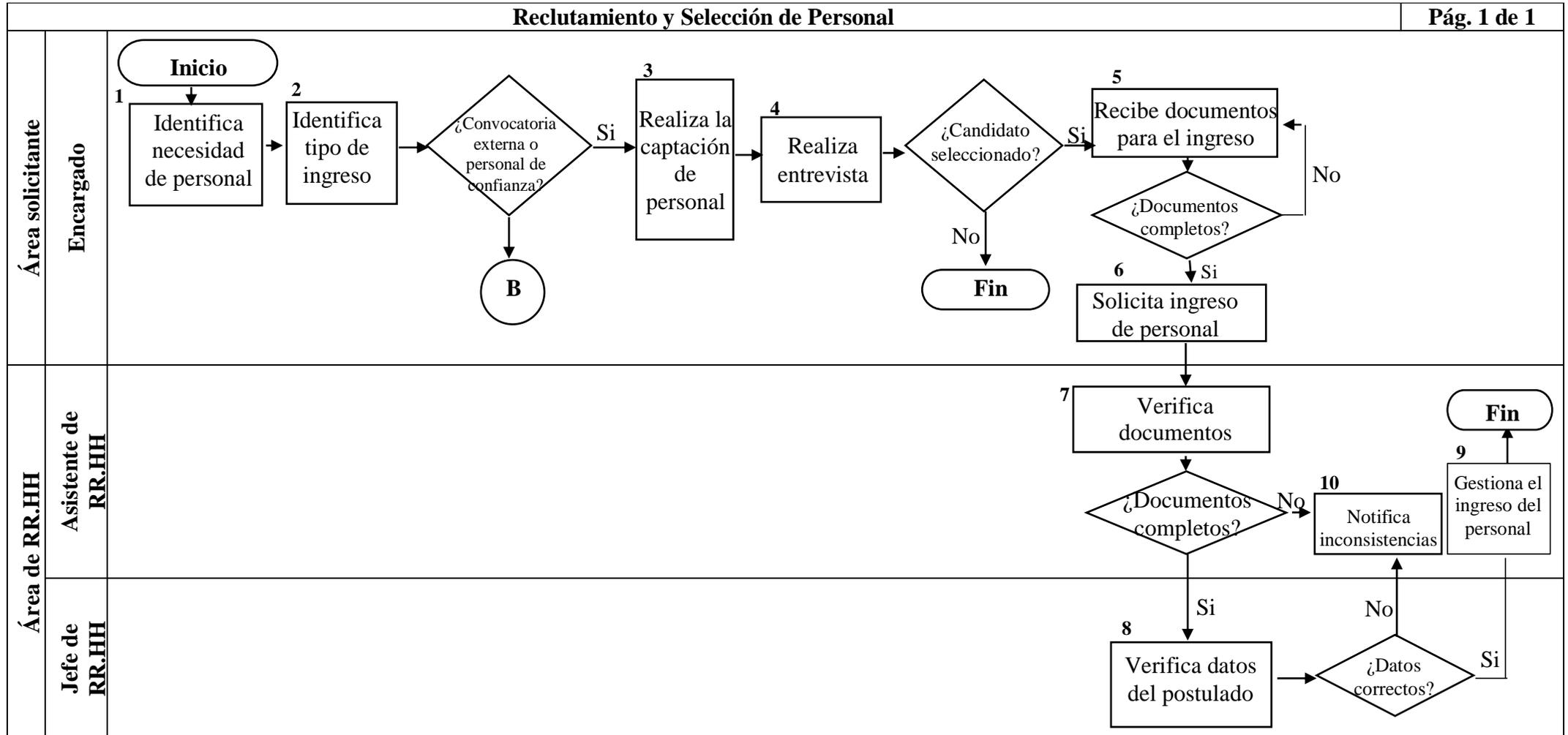


<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Área Solicitante	<p><b>6. Solicita ingreso de personal.</b></p> <p>6.1 En caso de encontrarse de acuerdo con la verificación realizada. Se elabora memorándum de postulación dirigido a la Oficina de Recursos Humanos, mediante el cual solicita el ingreso del personal.</p> <p>6.2 Envía a la Oficina de Recursos Humanos los siguientes documentos: Memorándum de postulación, síntesis curricular y respaldos, copia del Documento de Identidad, copia del Título Universitario, constancias de Trabajo (3 últimas experiencias).</p>
Asistente de Recursos Humanos	<p><b>7. Verifica documentos.</b></p> <p>7.1 Recibe del Solicitante los siguientes documentos para trámite de ingreso: Memorándum de postulación, oferta de servicio, síntesis curricular y respaldos, copia del Documento de Identidad, copia del Título Universitario, constancias de Trabajo (3 últimas experiencias).</p> <p>- En caso que la documentación esté completa, continúa con la actividad 8, caso contrario continuo con la actividad 10.</p>
Jefe de Recursos Humanos	<p><b>8. Verifica datos del postulado.</b></p> <p>8.1 Recibe del practicante de Recursos Humanos los documentos para trámite de ingreso.</p> <p>8.2 Verifica la completitud, vigencia, legibilidad, conformidad de los documentos recibidos y tengan la firma y sello de la gerencia solicitante.</p> <p>- En caso de estar conforme con la verificación, realiza el registro de los datos del postulado y continúa con la actividad 9, caso contrario continúa con la actividad 10.</p>
Asistente de Recursos Humanos	<p><b>9. Gestiona el Ingreso.</b></p> <p>9.1 Realiza el ingreso de acuerdo a lo establecido en el procedimiento PR-RH-02 Gestionar el Ingreso de personal.</p> <p>9.2 Recibe solicitud de postulación por parte de la gerencia solicitante.</p>
Asistente de Recursos Humanos	<p><b>10. Notifica Inconsistencias.</b></p> <p>10.1 Notifica al candidato seleccionado las inconsistencias que motivan la no procedencia de su ingreso.</p>

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	209	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTOS "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
	<b>Reclutamiento y Selección de Personal</b>		
	<b>PR-01</b>		
	<b>Fecha:</b> Diciembre 2018		
		<b>Versión:</b> 1.0	
		<b>Página:</b> 08 de 23	
	<b>Responsable:</b> Área de Recursos Humanos		

a) Diagrama de Flujo:



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	210	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTÉS “SANTA ROSA”</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-02</b>
	<b>Contratación e inicio de Labores</b>	<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Página:</b> 09 de 23
<b>Responsable:</b> Área de Recursos Humanos		

### Procedimiento: Contratación e inicio de Labores

#### 3.1 Aspectos Generales.

##### 3.1.1 Propósito del Procedimiento:

Establecer las normas y el procedimiento a seguir para gestionar la contratación e inicio de labores en la Panadería y Abarrotés “Santa Rosa”.

##### 3.1.2 Alcance:

El procedimiento de ingreso de personal abarca desde la recepción de la documentación del postulado, hasta el ingreso de personal a la Panadería y Abarrotés “Santa Rosa” y la conformación del expediente. El procedimiento se realiza con cada uno de los trabajadores de nuevo ingreso.

##### 3.1.3 Normas Específicas:

- La Oficina de Recursos Humanos es la responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes al ingreso de Personal requerido por la Panadería y Abarrotés “Santa Rosa”.
- Los tipos de ingreso de personal son:
  - Ingresos por convocatorias.
  - Ingreso a Cargos de Confianza.
- La gerencia solicitante debe gestionar las solicitudes de contratación e inicio de labores de personal de acuerdo al cronograma de recepción de pagos elaborado y distribuido por la Coordinación Administrativa.
- El área de Recursos Humanos debe gestionar los 5 primeros días contados a partir de la fecha de ingreso, el registro del movimiento de personal (ingreso).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	211	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTÉS "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-02</b>
	<b>Contratación e inicio de Labores</b>	<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Página:</b> 10 de 23
<b>Responsable:</b> Área de Recursos Humanos		

### 3.1.4 Método de Trabajo:

#### a) Descripción de Actividades:

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Asistente de Recursos Humanos	<p><b>1. Instrucción de Contratación:</b></p> <p>1.1 Recibe de la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos, instrucción de contratación.</p>
Asistente de Recursos Humanos	<p><b>2. Ingreso de información a la base de datos:</b></p> <p>2.2 Persona a cargo del proceso ingresa los datos del candidato a contratar.</p>
Asistente de Recursos Humanos	<p><b>3. Notificación al candidato:</b></p> <p>3.1 Notifica al candidato acerca de su contratación, indicándole día y hora de inicio de labores. Puede resultar de la notificación al candidato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que él candidato seleccionado no acepte y se considere el segunda candidato con mejor puntuación.</li> <li>- Que el candidato seleccionado acepte las condiciones de contratación.</li> </ul>
Asistente de Recursos Humanos	<p><b>4. Traslado de expediente con la autorización de contrato:</b></p> <p>4.1 Se traslada el expediente a la Sección de Administración de Personal para la elaboración de la documentación que legaliza la contratación.</p>
Jefe de Recursos Humanos	<p><b>5. Recepción del expediente y de la autorización de contratación:</b></p> <p>5.1 Recibe la autorización de la contratación, con la que se adjunta el expediente del candidato, para la elaboración de la documentación de contratación.</p>
Jefe de Recursos Humanos	<p><b>6. Ingreso de información a la base de datos:</b></p> <p>6.1 Se complementa la información que fue ingresada en el expediente de cada una de las personas contratadas.</p>
Jefe de Recursos Humanos	<p><b>7. Elaboración de documentación que respalde la contratación:</b></p> <p>7.1 Se elabora la documentación que respalda la contratación de un trabajador, de acuerdo a los términos de referencia de cada uno de los puestos y se tramitan los siguientes documentos: Contrato de trabajo y Memorándum de Funciones.</p>

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	212	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

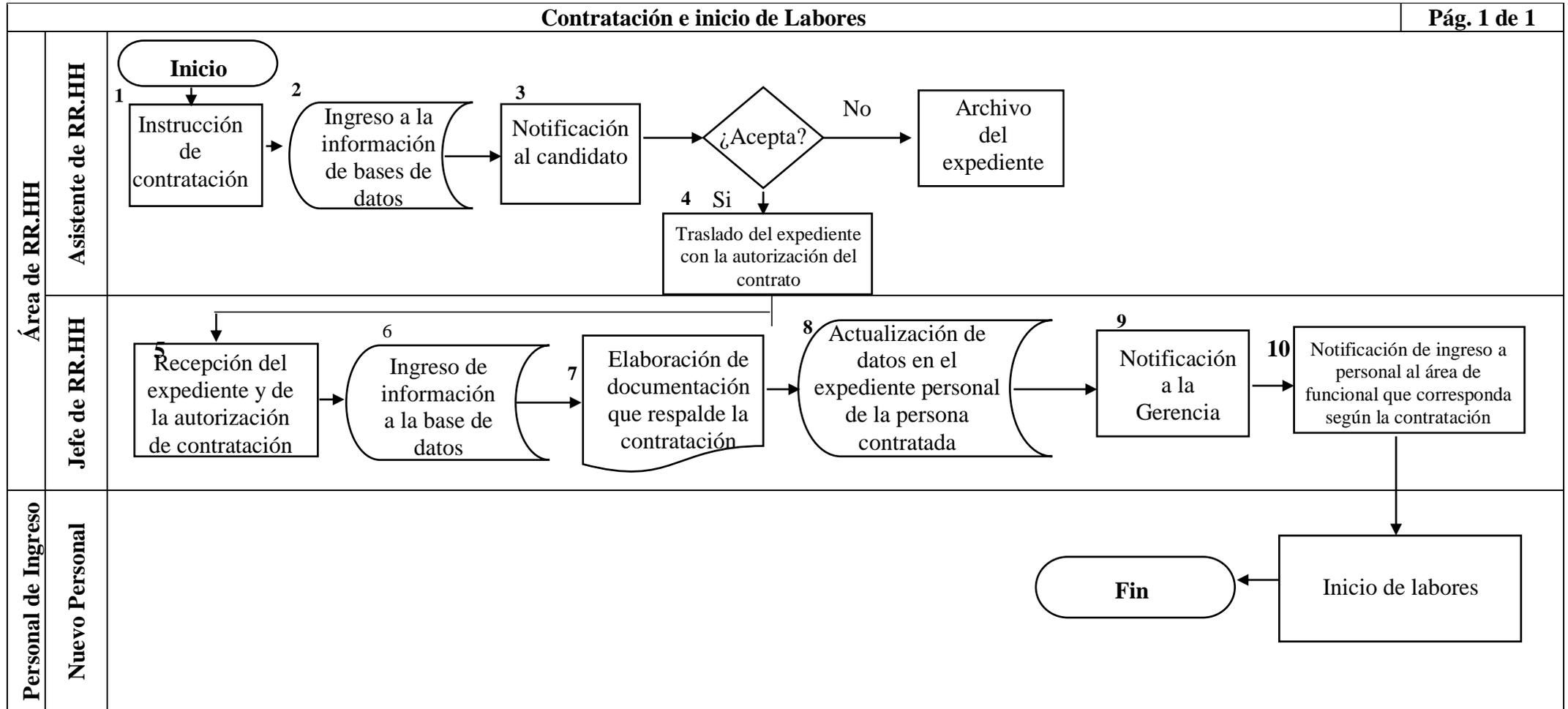


<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Jefe de Recursos Humanos	<b>8. Actualización de datos en el expediente personal de la persona contratada:</b> 8.1 Se ingresan los datos obtenidos a través de la ficha de actualización de datos de cada una de las personas contratadas.
Jefe de Recursos Humanos	<b>9. Notificación al Gerente General:</b> 9.1 El jefe de Recursos Humanos notifica en un plazo de cinco días hábiles, al Gerente General la contratación del trabajador.
Jefe de Recursos Humanos	<b>10. Notificación de ingreso de personal al área funcional que corresponda según la contratación:</b> 10.1 Sección de Administración de Personal, notifica nombre y fecha de ingreso de personal nombrado a las Unidades a donde corresponda según el área en la que fue contratada la persona.
Personal de Nuevo Ingreso	11. Inicio de Labores.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	213	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTOS "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>PR-02</b>
			<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
	<b>Contratación e inicio de Labores</b>		<b>Versión:</b> 1.0
			<b>Página:</b> 12 de 23
<b>Responsable:</b> Área de Recursos Humanos			

**b) Diagrama de Flujo:**



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	214	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**c) Formatos:**

**CONTRATO TEMPORAL DE TRABAJO N° 01- 2018**

Conste por el presente documento, que se extiende por triplicado, el CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD POR INCREMENTO DE ACTIVIDAD que, dentro de los alcances del Decreto Legislativo N° 728 y su reglamentación, celebran, de una parte, la Panadería y Abarrotés "Santa Rosa" cuya propietaria es la señora Rosa Manuela Ordinola de Espinoza, con RUC N° 10035976154, domicilio legal en Calle López Albuja N° 112- El Obrero – Sullana – Piura y debidamente representada por su Jefe de Gestión del Desarrollo Humano y, de la otra parte, **La Trabajadora**....., de ....años de edad, de sexo....., identificado con DNI N°....., con educación.....completa y domicilio....., que en adelante se le denominara **La Trabajadora** los términos y condiciones siguientes:

**PRIMERA.-** La Panadería y Abarrotés "Santa Rosa" es una empresa, dedicada a la elaboración de productos de consumo humano (pan, dulces, empanadas), entre otras ventas de agua, gaseosas, etc., como consecuencia del crecimiento que ha experimentado la empresa y , con ello, de las exigencias que las áreas deben cumplir.

**SEGUNDA.-** Por el presente documento el empleador contrata, de manera temporal y bajo la modalidad de Incremento de Actividad, los servicios de **La Trabajadora** quien se desempeñara en el área de....., en el cargo de.....y realizara las labores propias y complementarias del puesto al cual es asignado, en relación con la causa objetiva señalada en la en la cláusula anterior, así como cualquier otra actividad para la cual sea designado. Se deja expresa constancia que la asignación y/o reasignación de funciones, así como de puesto de trabajo, es atribución del empleador.

**TERCERA.-** El plazo de vigencia del presente contrato será a partir del.....hasta.....De conformidad con lo dispuesto en el Art. 10 del TUO del D. Leg 728, aprobado por DS.003-97-TR, El Trabajador estará sujeto a un periodo de prueba de tres (03) días el mismo que inicio el..... y concluye el.....

Queda claramente establecido que la suspensión del contrato de trabajo, por alguna de las causales previstas en el Art. 12 del TUO del D. Leg. 728, aprobado por D.S. 003-97-TR (tales como descanso por maternidad, enfermedad, vacaciones), no interrumpirá el plazo de duración del presente contrato, el cual concluirá indefectiblemente en la fecha acordada para su vencimiento en la presente clausula.

El empleador no está obligado a dar aviso alguno referente al término del presente contrato, el que concluye de acuerdo a la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonara a **La Trabajadora** los beneficios sociales que le corresponden de acuerdo a ley.

**CUARTA.-** El empleador abonara a **La Trabajadora** la cantidad de **S/ 1,000.00 UN MILL Y 00/100 SOLES**, como remuneración fija mensual, de la cual se deducirán las aportaciones y descuentos por tributos establecidos en la ley que le resulten aplicables. En caso de que corresponda pagar el beneficio de asignación familiar, se indicara en la boleta de pago correspondiente.

**QUINTA.- La Trabajadora** cumplirá el horario de trabajo que se señale de acuerdo a las necesidades del servicio, siempre dentro de la jornada de trabajo de 48 horas semanales. El tiempo destinado al refrigerio no forma parte de la jornada de trabajo y se tomara de acuerdo a las disposiciones señaladas por el empleador, conforme a ley.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	215	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**SEXTA.- La Trabajadora** declara conocer que el Reglamento Interno de Trabajo, se encuentran a disposición de todos los trabajadores de la empresa, siendo obligación y responsabilidad de La Trabajadora tomar conocimiento de su contenido y cumplirlo.

**SÉTIMA.- La Trabajadora** estará sujeto al régimen laboral de la actividad privada, dentro de los alcances y efectos que determina el TUO del D. Leg. 728 para los trabajadores sujetos a contrato individual de trabajo bajo modalidad.

**OCTAVA.- La Trabajadora** tiene pleno conocimiento de que la información a la que tenga acceso en el desempeño de sus funciones es de propiedad de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” y está clasificada como privada, sea que esta esté contenida en medios magnéticos (en equipos de cómputo o afines) o medios físicos (papel, microfibras, tarjetas, etc.). En tal sentido, **La Trabajadora** tiene la responsabilidad y se compromete a mantener la confidencialidad, integridad y reserva de toda información obtenida por cualquier medio o fuente que estuviere relacionada de cualquier forma con el objeto social y actividades de la empresa, sus trabajadores, clientes, proveedores, productos, etc. sin limitación alguna. Esta obligación subsistirá aun después de extinguido el vínculo laboral, caso contrario el empleador se reserva la facultad de interponer las acciones legales pertinentes.

**NOVENA.- La Trabajadora** no podrá dedicarse como persona natural ni prestar servicios para un tercero fuera del marco de este contrato, ya sea realizando, directa o indirectamente, actividades iguales o similares a las que realiza la empresa y/o cualquier institución vinculada o relacionada a ella, salvo autorización expresa y por escrito de la empresa a través de su respectiva Gerencia.

**DÉCIMA.-** Considerando la naturaleza de las actividades que desarrolla La Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, **La Trabajadora** expresa su aceptación a ser trasladado temporal o permanentemente a cualquier de los centros de trabajo de la empresa.

**DÉCIMO PRIMERA.-** Las partes convienen que las remuneraciones y todo ingreso que corresponda a **La Trabajadora**, incluyendo el importe de liquidación de sus beneficios sociales al producirse su cese, serán abonadas por el empleador.

Asimismo, por el presente documento, La Trabajadora deja expresa constancia que autoriza al empleador, a proceder a debitar el importe de cualquier deuda derivada de su relación laboral que pudiera mantener a la fecha de su cese en el empleo, o a descontar el importe del saldo deudor que pudiera resultar en su liquidación de beneficios sociales.

Igualmente, si durante los últimos seis (6) meses anteriores a la fecha de la renuncia voluntaria de **La Trabajadora** el monto invertido por el empleador en capacitaciones externas a favor del mismo excede la media (1/2) UIT, esta queda autorizada a efectuar el descuento correspondiente en la liquidación de sus beneficios sociales.

**DÉCIMO SEGUNDA.- La Trabajadora** se compromete a mantener una calificación crediticia 100% “normal” en el sistema financiero y a no registrar atrasos que determinen una calificación distinta, siempre que tenga obligación (es) financiera (as).

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

216

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**DÉCIMO TERCERA.-** En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulan los contratos de trabajo sujetos a modalidad, contenidos en el Texto Único del Decreto Legislativo N° 728 aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

**DÉCIMO CUARTA.- La Trabajadora** expresa su consentimiento libre, previo, expreso e inequívoco e informado para que el empleador realice el tratamiento y/o transferencia de los datos personales brindados con ocasión de la presente contratación, así como el de los que pueden surgir a lo largo de la relación laboral.

Asimismo, **La Trabajadora** declara conocer y consiente que el empleador recaba la información con el objeto de utilizarla y almacenarla para cumplir con las obligaciones derivadas de la relación laboral, así como para la administración de personal: formar expedientes de empleados; formar expedientes médicos de empleados; pago y administración de nómina; pago de beneficios, salarios y prestaciones, bonos, reembolsos, pensiones, seguros; asignar herramientas de trabajo; asegurar el cumplimiento de obligaciones de confidencialidad y otras obligaciones laborales, verificar referencia personales y laborales; contactar a familiares, dependiente económicos y/o beneficiarios en caso de emergencia. Asimismo, el empleador podrá hacer usos de los datos personales para otras finalidades, siempre y cuando dichas finalidades sean compatibles y puedan considerarse análogas a las anteriores.

**La Trabajadora** declara que los datos proporcionados son veraces, exactos, actualizados, necesarios, pertinentes y adecuados respecto de la finalidad para la que son recopilados.

**La Trabajadora** acepta que los datos solicitados son indispensables y que no será posible la contratación por parte del empleador y la subsistencia de la relación laboral en caso de no ser proporcionados. Declara conocer que se encuentra facultado a ejercer los derechos de información, acceso, actualización, inclusión, rectificación y supresión y otros contemplados en la Ley N° 29733 y su Reglamento, aprobado por D.S. N° 003-2013-JUS, a través de comunicación dirigida al empleador.

Finalmente, **La Trabajadora** asume como obligación esencial de trabajo la de tratar confidencialmente los datos personales de terceros a los que pueda tener acceso con ocasión de su actividad laboral. Asimismo, la de cumplir los procedimientos, obligaciones y funciones relativas a la seguridad y confidencialidad de la información implantados por el empleador.

Hecho en tres ejemplares de un mismo tenor y para un solo efecto que se firma en la ciudad, a los..... De 2018.

\_\_\_\_\_  
**Jefe de Recursos Humanos**

\_\_\_\_\_  
**La Trabajadora**

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

217

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**MEMORANDO N° 01-2018/PR/RRHH-02**

**De** :  
**A** :  
**Asunto** : Asignación de Funciones.  
**Fecha** : Sullana, de Diciembre del 2018.

---

Por medio del presente me dirijo a usted a fin de comunicarle que a partir de mañana y hasta nuevo aviso desempeñara funciones como (área encargada) debiendo realizar las coordinaciones correspondientes con su supervisor a cargo.

Por otro lado, esta labor la debe desempeñar de acuerdo a las políticas y procedimientos, al manual de organización y funciones vigentes de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa", los mismos que se encuentran disponibles para su conocimiento y aplicación.

Sin otro particular,

Atentamente.

---

**Rosa Manuela Ordinola de Espinoza**  
**Propietaria de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa"**  
**DNI N° 03597615**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	218	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



### Procedimiento: Salida del Personal

#### 3.1 Aspectos Generales.

##### 3.1.1 Propósito del Procedimiento:

Establecer las normas y el procedimiento a seguir para gestionar la salida del personal en la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”.

##### 3.1.2 Alcance:

Lo indicado en el procedimiento de la salida del Personal engloba las actividades inherentes al retiro de personal de la institución.

##### 3.1.3 Normas Específicas:

- El área de Recursos Humanos es responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes al egreso del Personal y velar por el cumplimiento de los requisitos legales vigentes.
- Todo egreso del personal debe ser debidamente justificado a través del documento probatorio (renuncia, culminación de contrato, destitución, jubilación o pensión y fallecimiento), la cual debe contener nombre y apellido legible, documento de identidad, huella dactilar (si aplica) y firma del trabajador.
- El área de Recursos Humanos es responsable de realizar la salida en el sistema, con el documento probatorio; así como también, tramitar la liquidación ante la entidad respectiva.
- Todo egreso del personal debe contener: Solicitud de salida el cual debe contener nombre y apellido legible, documento de identidad, firma y fecha de recepción.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

219

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTES "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-03</b>
		<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
	<b>Salida del Personal</b>	<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Página:</b> 18 de 23
<b>Responsable:</b> Área de Recursos Humanos		

### 3.1.4 Método de Trabajo:

#### a) Descripción de Actividades:

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Jefe del área funcional	<b>1. Documento Probatorio:</b> 1.1 El jefe de área presenta un documento probatorio (renuncia, culminación de contrato, destitución, jubilación o pensión y fallecimiento), al área de Recursos Humanos, donde manifiesta el motivo de salida del trabajador.
Área de Recursos Humanos	<b>2. Revisa el documento probatorio y verifica que cumpla los tiempos establecidos en la política de retiro:</b> 2.1 Para poder dejar el cargo para el que fue nombrado el trabajador es requisito, que cumpla con los requisitos de la Política de Retiro. 2.2 De la revisión del documento probatorio puede resultar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que continúe el trámite porque se cumple lo establecido en la política de Retiro.</li> <li>- Que no continúe el trámite y el trabajador deba rectificar.</li> </ul>
Área de Recursos Humanos	3. Traslada los documentos probatorios a la Dirección General para que dé por aceptada la salida del personal.
Gerente General	4. Recibe los documentos probatorios de la salida del personal.
Gerente General	<b>5. Analiza los documentos probatorios de la salida del personal:</b> 5.1 El Gerente General da por aceptada la salida del personal si considera que cumple con lo establecido en la política de retiro, firmando el acuerdo de aceptación y trasladándolo al área de Recursos Humanos, para que concluya el trámite que puede resultar: Que sea aceptada, que sea devuelta para modificación.
Gerente General	6. Acepta la salida del personal.
Área de Recursos Humanos	<b>7. Notificación de aceptación de los documentos probatorios:</b> 7.1 Mediante oficio el área de Recursos Humanos, notifica que el trabajador ya no laborará en la fecha acordada.
Área de Recursos Humanos	<b>8. Notificación de aceptación de los documentos probatorios:</b> 8.1 Mediante oficio el área de Recursos Humanos, notifica que el trabajador ya no laborará en la fecha acordada.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	220	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

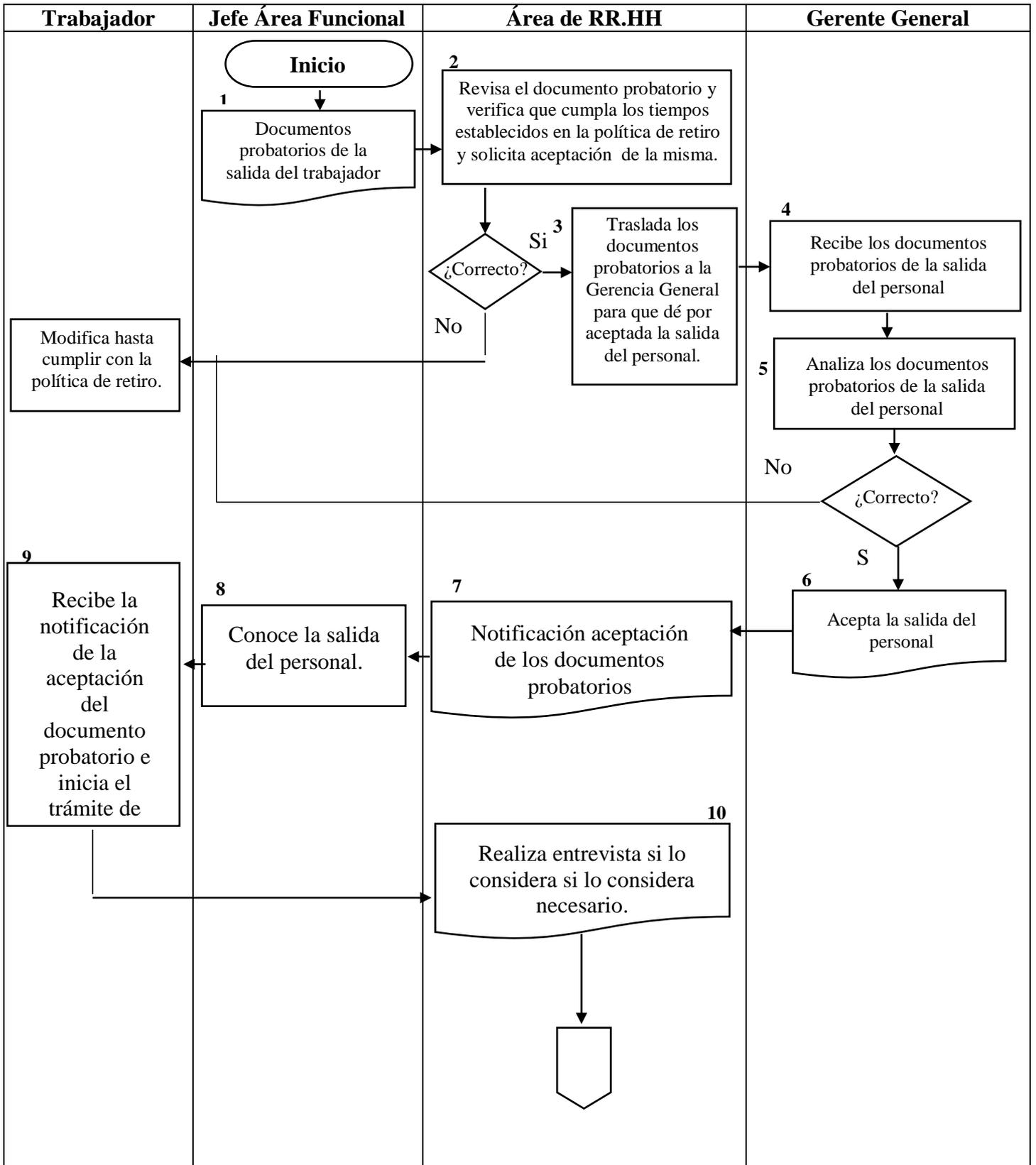


<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Jefe del área funcional	9. Conoce la salida del personal.
Trabajador	<b>10. Recibe la notificación de la aceptación del documento probatorio e inicia el trámite de liquidación laboral:</b> 10.1 Realiza trámite de liquidación laboral, para presentarlas a la Unidad de Recursos Humanos.
Área de Recursos Humanos	<b>11. Entrevista de Salida:</b> 11.1 El área de Recursos Humanos, cuando lo considere realizará entrevista de salida a los trabajadores, que por su propia voluntad decidan dar por finalizada su relación laboral.
Área de Contabilidad	<b>12. Solicitud de expediente para cálculo de prestaciones:</b> 12.1 El área de Contabilidad, solicita expediente para efectuar el cálculo de prestaciones que serán canceladas al trabajador.
Área de Contabilidad	13. Traslada a la Unidad Financiera la solicitud de pago de prestaciones: Solicita el pago de prestaciones, con el visto bueno de la Unidad de Recursos Humanos.
Área de Tesorería	14. Recibe la solicitud de pago de prestaciones.
Área de Tesorería	<b>15. Realiza, la revisión del cálculo para pago de prestaciones:</b> 15.1 De la revisión del cálculo de pago de prestaciones puede resultar: Que continúe el trámite de pago con el registro de los montos a pagar, que sea devuelto al área de Contabilidad.
Área de Tesorería	16. Registro de pago por concepto de prestaciones laborales por salida de la empresa.
Trabajador	17. Cobra prestaciones laborales por la Unidad Financiera.
Área de Recursos Humanos	18. Recibe constancia laboral firmado por el trabajador y traslada la documentación a la Sección de Recursos Humanos.
Área de Recursos Humanos	19. Archivo de la documentación que generó el trámite de la salida del trabajador.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	221	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**b) Diagrama de Flujo:**



Elaborado por:

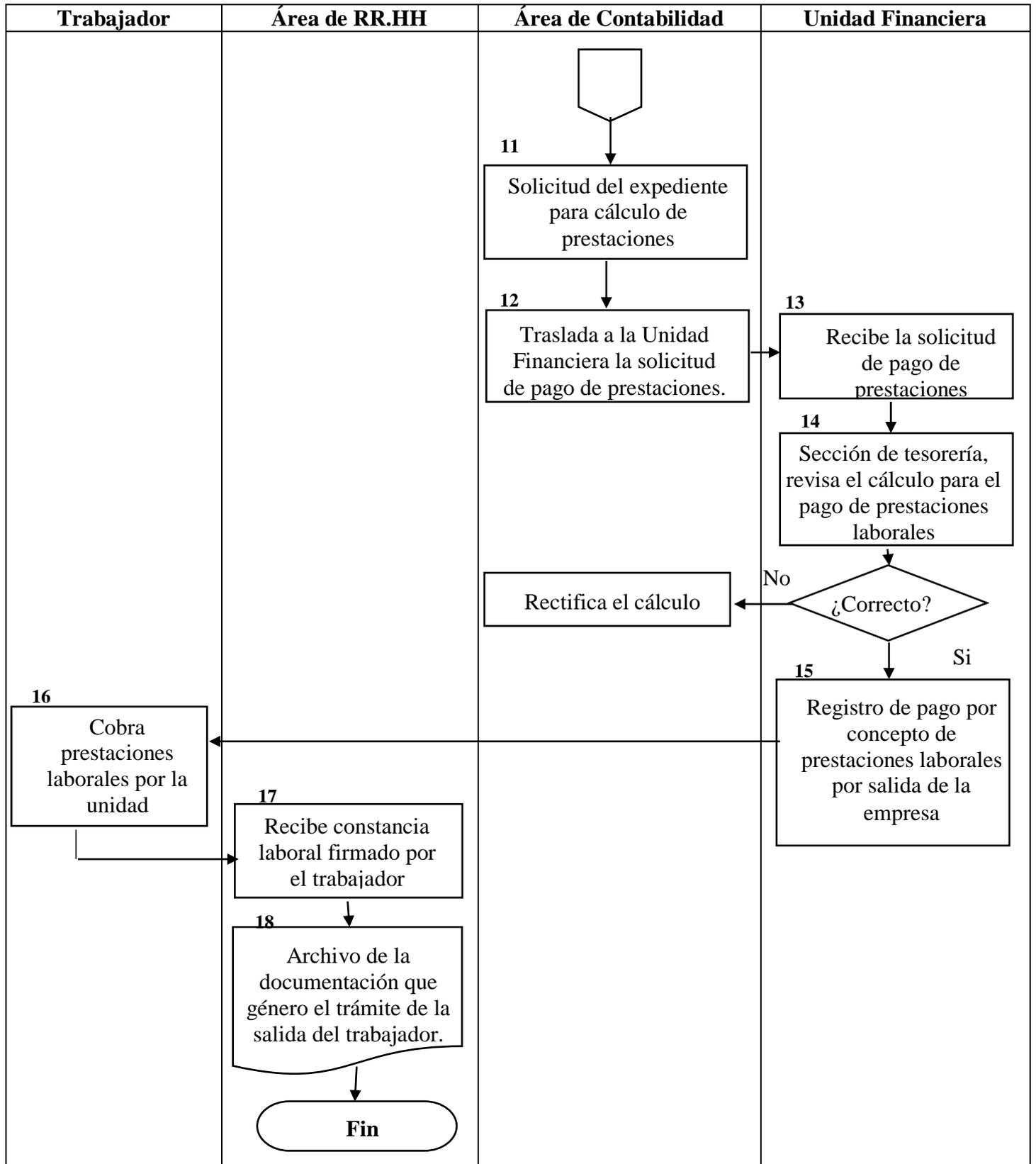
Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

222

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	223	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**c) Formatos:**

**CERTIFICADO DE TRABAJO**

El Área de Recursos Humanos de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".

Certifica:

Que Don o Doña.....identificado(a) con N° de DNI.....ha laborado en nuestra empresa desde el.....hasta el....., siendo el último cargo desempeñado el de.....

Se expide el siguiente certificado para los fines que el interesado crea convenientes.

**Sullana, diciembre de 2018**

\_\_\_\_\_  
**Jefe de Recursos Humanos**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	224	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**LIQUIDACIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES**

NOMBRES Y APELLIDOS:

CARGO :

DNI :

FECHA DE INGRESO :

FECHA CESE :

TIEMPO DE SERVICIO :

MOTIVO :

CENTRO DE SERVICIOS :

SUELDO BASICO :

AFP/ ONP :

REMUNERACIÓN INDEMNIZABLE

CTS

VACACIONES

GRATIFICACIÓN

Básico

1/6 Gratificación

**TOTAL REMUNERACIÓN COMPUTABLE**

1. COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIOS

2. GRATIFICACIONES TRUNCAS

3. VACACIONES TRUNCAS

4. REMUNERACIÓN POR DÍAS LABORADOS

**TOTAL INGRESOS**

5. DESCUENTOS

AFP/ ONP

**TOTAL DESCUENTOS**

**TOTAL NETO**

6. APORTACIONES ES SALUD

**RECIBO DE PANADERÍA Y ABARROTÉS "SANTA ROSA" LA**

**CANTIDAD DE:**

S/..... (.....Y 00/100 SOLES)

**CORRESPONDIENTE A MI LIQUIDACIÓN DE BENEFICIOS  
SOCIALES.**

**SULLANA, DICIEMBRE DEL 2018**

**Jefe de Recursos Humanos**

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

225

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE ALMACÉN**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	226	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **I. Introducción**

El presente manual se realizó con la finalidad de atender a los lineamientos generales para la administración de almacenes de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”.

En el contenido se señala los diferentes almacenes que operan en la entidad y los procedimientos que observa el personal dentro de ellos.

Los procedimientos permiten administrar, ejercer y mantener un control de las diversas actividades que se realizan en los almacenes.

Este documento tiene por objeto definir las actividades necesarias para planear y organizar el control de los procesos relacionados con el aprovisionamiento, almacenaje y distribución de los materiales de consumo que requiere la panadería para su correcta operación; así como aquellas relacionadas con el personal que interviene en dichos procesos.

El presente manual contiene los objetivos específicos, políticas y/o normas de operación, descripción de actividades, diagramas de flujo, así como los formatos e instructivos relativos a la operación que realiza el área de almacén, su correcta aplicación redundará en una adecuada y eficiente operación de las diversas áreas de la empresa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	227	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **II. Objetivo del Manual**

Normar e integrar en un documento, los procedimientos relativos al manejo de almacenes y dar cumplimiento a los lineamientos generales para la administración de almacenes de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”.

Presentar y describir los procedimientos que se utilizan en el manejo de almacenes de la empresa.

Definir las actividades y políticas de operación que delimitan en campo de actuación del personal involucrado en los procedimientos.

Servir como material de consulta para la capacitación del personal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	228	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTOS "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-01</b>
	<b>Recepción de Materias Primas, Insumos o Mercaderías</b>	<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Página:</b> 04 de 19
<b>Responsable:</b> Área de Almacén		

### III. Procedimientos

#### Procedimiento: Recepción de Materias Primas, Insumos o Mercadería

##### 3.1 Aspectos Generales.

###### 3.1.1 Propósito del Procedimiento:

Establecer un control estricto en la recepción de materias primas, insumos y mercaderías en los almacenes verificando que los mismos cumplan con lo pactado en los pedidos a los proveedores.

###### 3.1.2 Alcance:

A nivel interno el procedimiento es aplicable al personal el área de almacén.

###### 3.1.3 Normas Específicas:

- El horario de recepción de materias primas, insumos y mercaderías será por las tardes, a fin de brindar una atención eficaz y eficiente.
- La entrega de bienes al Almacén por parte de los proveedores, deben estar claramente especificados según las ordenes de compras.
- El área de Almacén, es el responsable de verificar que cada uno de las materias primas, insumos y mercaderías recibidas cumplan con las especificaciones señaladas en las órdenes de compra o requisiciones que avale la compra o la adquisición del bien.
- El área de Almacén, rechazará los materiales y/o bienes que no cumplan con los requerimientos indicados en las órdenes o requisiciones que avale la compra o la adquisición del bien correspondiente.
- Corresponderá al supervisor de almacén, vigilar que la recepción de los materiales y/o bienes se realice con base en lo especificado en el presente manual.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	229	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTOS "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-01</b>
	<b>Recepción de Materias Primas, Insumos o Mercaderías</b>	<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Página:</b> 05 de 19
<b>Responsable:</b> Área de Almacén		

### 3.1.1 Método de Trabajo:

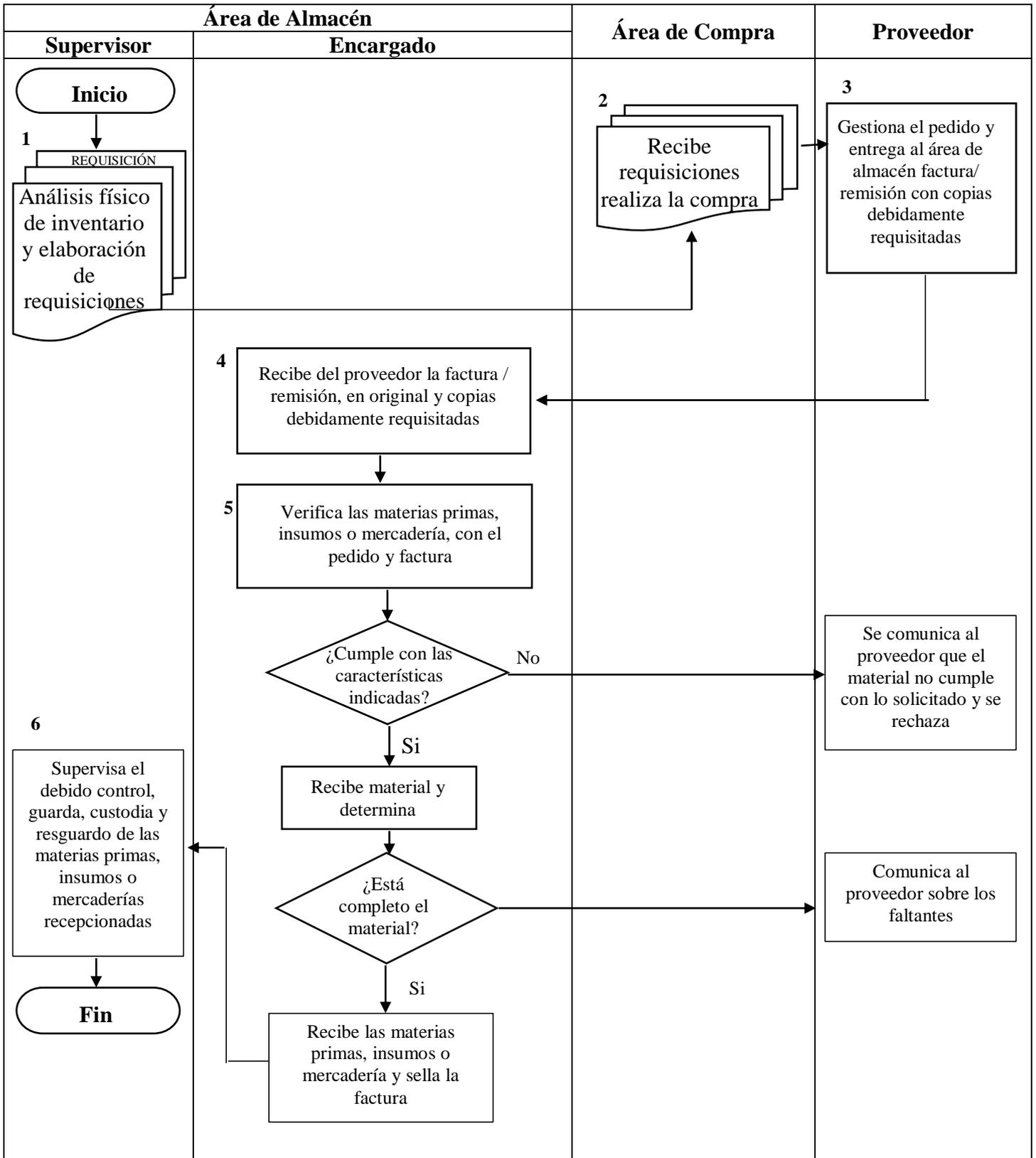
#### a) Descripción de Actividades:

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Supervisor de Almacén	1. Lleva a cabo un análisis físico del inventario y procede a la elaboración de las requisiciones correspondientes y las envía al Área de Compras para que se lleve a cabo la compra. 1.1 Requisiciones de compra
Área de Compra	2. Recibe requisiciones de compra y procede a realizar la compra. 2.1 Posterior a la compra, envía al área de almacenes, copia del (los) pedido(s) a los proveedores, requisiciones.
Proveedor	3. Gestiona el pedido y entrega al área de Almacén factura / remisión, en original y sus respectivas copias debidamente requisitadas.
Encargado de Almacén	4. Recibe copia del (los) pedido(s) a proveedores y en las fechas preestablecidas, recibe los bienes relacionados en los pedidos, así como las facturas o remisiones que los amparan. - Copia de pedido, Factura o remisión
Encargado de Almacén	5. Verifica que los materiales e insumos que le están siendo entregados, cumplan con las características estipuladas en el pedido, facturas o remisiones. 5.1 NO PROCEDE: Rechaza y no recibe los bienes que incumplan a lo solicitado indicándole al proveedor, las causas que motivaron este hecho. 5.2 SI PROCEDE: Recibe los bienes y procede a verificar si están completos. - No. Comunica al proveedor sobre los faltantes de la materia prima, insumos y mercaderías. - Si. sella de recibido en el original de la factura o remisión; se plasma la firma y nombre del personal de almacén que recibe, se obtiene copia de la misma, adjuntando a la copia del pedido.
Supervisor de Almacén	6. Supervisa el debido control, guarda, custodia y resguardo de las materias primas e insumos recepcionados, hasta ser entregadas a las áreas correspondientes. <b>TERMINA PROCEDIMIENTO</b>

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	230	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**b) Diagrama de Flujo:**



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

231

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**PANADERÍA Y  
ABARROTES  
"SANTA ROSA"**

**PROCEDIMIENTO**

**Recepción de Materias Primas, Insumos o  
Mercaderías**

**Responsable: Área de Almacén**

**PR-01**

**Fecha: Diciembre 2018**

**Versión: 1.0**

**Página: 07 de 19**

**C) Formatos:**

**REQUISICIÓN DE COMPRA N° 001**

**ÁREA QUE SOLICITA:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE PEDIDO:** \_\_\_\_\_ **FECHA DE ENTREGA:** \_\_\_\_\_

<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>ARTICULOS</b>

**Elaborado por:** \_\_\_\_\_ **Autorizado por:** \_\_\_\_\_ **Recibido por:** \_\_\_\_\_

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Claudia Estefany Pulache Navarro	232	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**Procedimiento: Registro de Entradas y Salidas del Almacén**

**3.2 Aspectos Generales.**

**3.2.1 Propósito del Procedimiento:**

Cuantificar y almacenar los bienes y/o materiales recibidos en el área de almacén, mediante el registro en las tarjetas kardex (Método de valuación PEPS).

**3.2.2 Alcance:**

A nivel interno el procedimiento es aplicable al personal el área de almacén.

**3.2.3 Normas Específicas:**

- El área de Almacén deberá registrar las entradas de almacén en las tarjetas kardex.
- Corresponderá al área de Almacén, enviar a áreas de Contabilidad y Compras dentro de los primeros diez días hábiles de cada mes, reporte de entradas de almacén de los bienes y/o materiales, y copia de las facturas de dichos bienes al área de compras.
- El área de Almacén, vigilará que toda la información derivada del registro de entradas al almacén, sea debidamente registrada en las tarjetas de kardex.
- El área de Almacén deberá contar con un mes para la preparación de las actividades del inventario físico, donde se entregará en los primeros 10 días hábiles de cada mes los informes correspondientes.
- El área de Almacén, vigilará que sus trabajadores se acoplen a los lineamientos establecidos en el presente Manual.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

233

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTOS "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-02</b>
	<b>Registro de Entradas y Salidas del Almacén</b>	<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Página:</b> 09 de 19
<b>Responsable:</b> Área de Almacén		

### 3.2.4 Método de Trabajo:

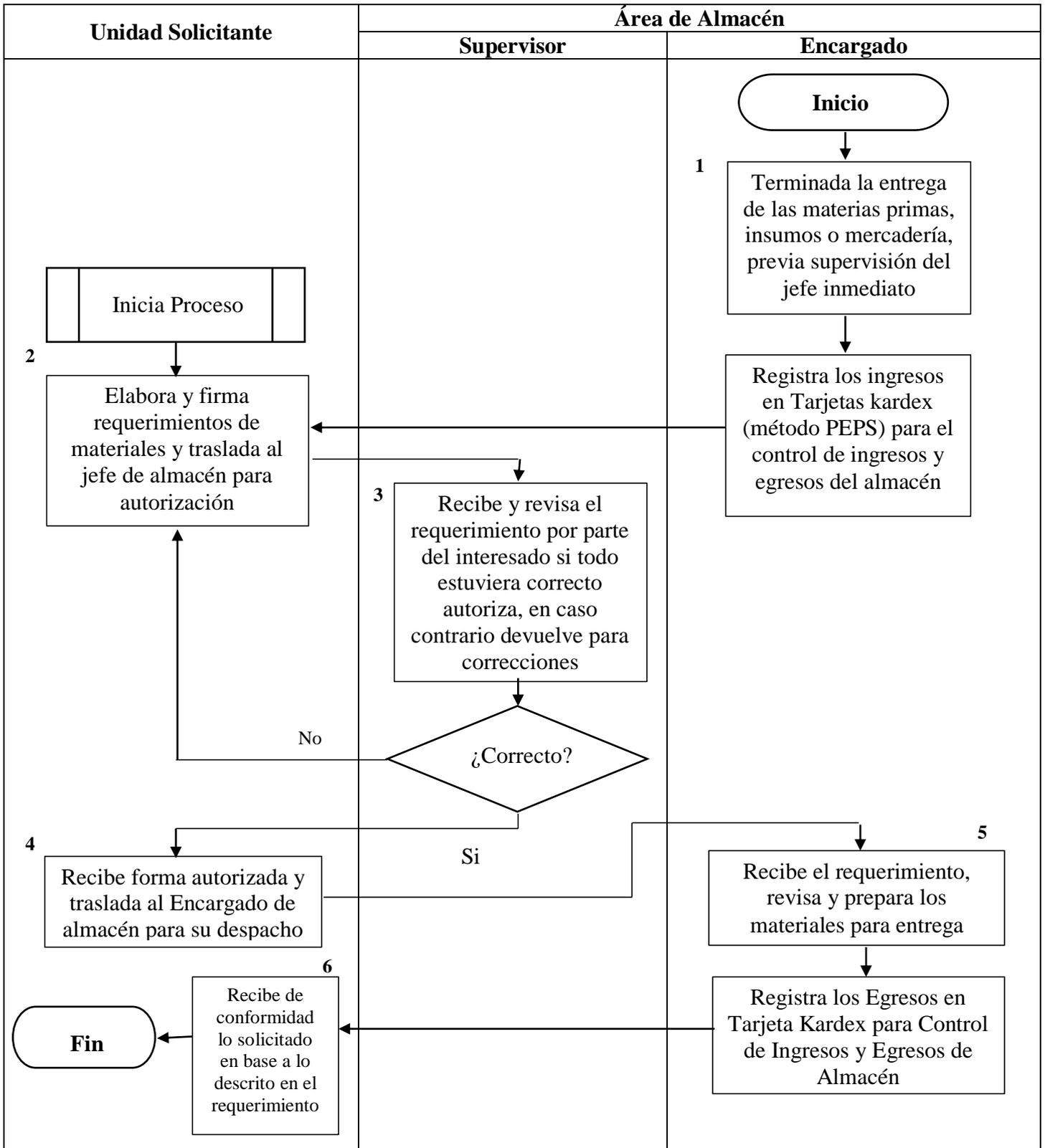
#### a) Descripción de Actividades:

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Encargado de Almacén	1. Una vez terminada la entrega de las materias primas, insumo o mercadería al almacén el encargado previa supervisión de su jefe inmediato procede con el registro de estos bienes a las respectivas tarjetas de kardex, que sirven para el control de ingresos y egresos del almacén. Para ello se identifican que bienes son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materias primas e insumos</li> <li>- Mercaderías</li> </ul>
Unidad Solicitante	2. Elabora y firma requerimiento de materiales, y traslada al jefe de almacén para autorización.
Jefe de Almacén	3. Recibe y revisa el requerimiento por parte del interesado: <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Si todo estuviere correcto autoriza.</li> <li>3.2 En caso contrario devuelve para correcciones.</li> </ul>
Unidad Solicitante	4. Recibe requerimiento autorizado y traslada al Encargado (a) de almacén para su despacho.
Encargado de Almacén	5. Recibe el requerimiento, revisa y prepara los materiales para entrega. Registrando los Egresos en Tarjeta Kardex para Control de Ingresos y Egresos de Almacén.
Unidad Solicitante	6. Recibe de conformidad los materiales y/o suministros en base a lo descrito en el requerimiento.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	234	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**b) Diagrama de Flujo:**



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	235	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**PANADERÍA Y  
ABARROTES  
"SANTA ROSA"**

**PROCEDIMIENTO**

**Registro de Entradas y Salidas del  
Almacén**

**Responsable: Área de Almacén**

**PR-02**

**Fecha: Diciembre 2018**

**Versión: 1.0**

**Página: 11 de 19**

**c) Formatos:**

**TARJETAS DE KARDEX**

**N° 001**

<b>PRODUCTO:</b>		<b>EXISTENCIA MÍNIMA:</b>	
<b>MÉTODO:</b>	Primeras Entradas Primeras Salidas	<b>EXISTENCIA MÁXIMA:</b>	

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
		CANTIDAD	V.U	TOTAL	CANTIDAD	V.U	TOTAL	CANTIDAD	V.U	TOTAL

**ENCARGADO DE ALMACÉN:** \_\_\_\_\_

**FIRMA** : \_\_\_\_\_

**REQUERIMIENTO DE MATERIALES**

**N° 001**

**FECHA DE SOLICITUD :**

**SOLICITANTE :**

**ÁREA/ UNIDAD :**

DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD AUTORIZADA	CANTIDAD ENTREGADA	NÚMERO DE TARJETA DE KARDEX

<b>NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE</b>	<b>FIRMA Y SELLO DE AUTORIZACIÓN</b>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Claudia Estefany Pulache Navarro	236	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**Procedimiento: Clasificación de bienes en los Almacenes**

**3.3 Aspectos Generales.**

**3.3.1 Propósito del Procedimiento:**

Desarrollar un sistema de control eficaz y eficiente que permita mantener debida y adecuadamente clasificados las materias primas, insumo y mercaderías, que sean recibidos en los almacenes, distribuyéndolos y ubicándolos en lugares idóneos, que faciliten su pronta localización, custodia, resguardo y eviten el deterioro de los mismo.

**3.3.2 Alcance:**

A nivel interno el procedimiento es aplicable al personal el área de almacén.

**3.3.3 Normas Específicas:**

- El responsable del área de almacenes, deberá mantener permanentemente actualizado el catálogo de bienes. El acomodo de los bienes recepcionados de los proveedores, se realizará de manera inmediata posterior a su verificación física y será efectuado, exclusivamente, por el personal auxiliar del área de almacenes.
- Será responsabilidad del personal auxiliar del área de almacenes, cumplir, entre otras, con las siguientes obligaciones: -Acomodar los bienes, únicamente, en los lugares asignados y no ubicarlos en áreas temporales, provisionales o en los pasillos de los almacenes., respetar las indicaciones del fabricante de los bienes, para llevar a cabo su acomodo (por ejemplo: el número de cajas por estiba, grados de refrigeración, evitando lugares demasiado húmedos o secos, etc.); tener, debida y permanentemente, identificados los estantes o áreas donde se acomodarán los bienes, así como mantenerlos en condiciones óptimas de uso, los materiales deberán de ser colocados de la siguiente manera: al frente los productos más rezagados o con caducidad próxima.
- Se deberá impedir la entrada, a las áreas restringidas de los almacenes, a personas ajenas a las mismas. El personal auxiliar y el responsable del área de almacenes deberán identificar los productos de poco movimiento, así como de verificar periódicamente la caducidad y obsolescencia de los productos bajo su resguardo, reportándolo a su jefe inmediato, con la finalidad de minimizar mermas y pérdidas por estos motivos.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

237

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTOS “SANTA ROSA”</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-03</b>
		<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
	<b>Clasificación de bienes en los Almacenes</b>	<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Página:</b> 13 de 19
<b>Responsable:</b> Área de Almacén		

### 3.3.4 Método de Trabajo:

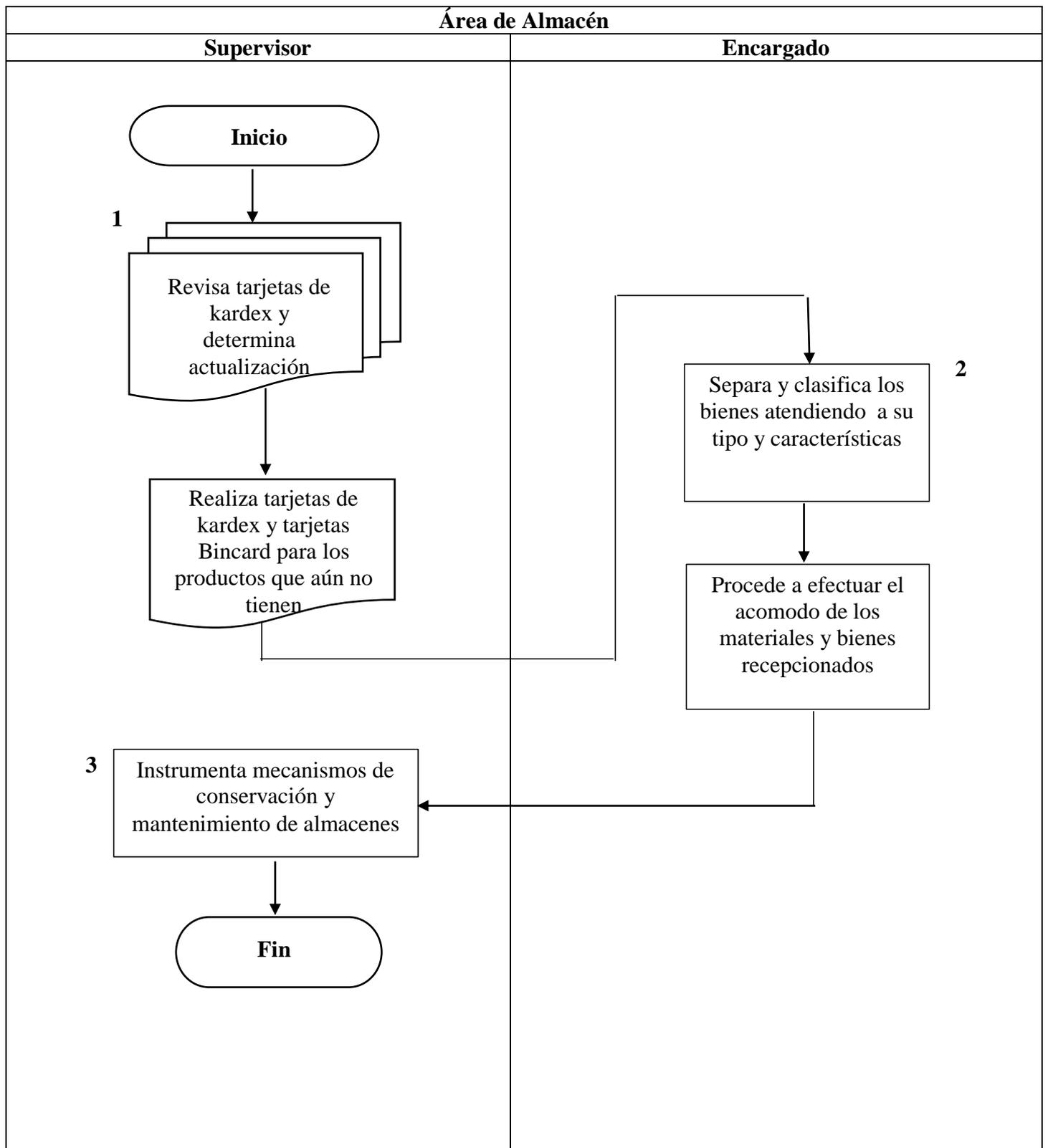
#### a) Descripción de Actividades:

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Supervisor de Almacén	1. Como resultado de los pedidos realizados y una vez recibida la copia de los mismos: Revisa las tarjetas de kardex de bienes y determina las existencias, si algún bien no tuviera una tarjeta de kardex y tarjetas Bincard se procederá a elaborarla.
Encargado de Almacén	2. Recibe del proveedor los materiales y bienes que le fueron adquiridos los separa y clasifica atendiendo a su tipo y características, procede a efectuar el acomodo de los bienes en los lugares asignados, respetando las indicaciones y especificaciones del fabricante.
Supervisor de Almacén	3. Instrumenta los mecanismos para mantener las instalaciones de los almacenes en buen estado de conservación y mantenimiento, así como que cuenten con las medidas de seguridad, higiene y vigilancia idóneas. FIN DEL PROCEDIMIENTO.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	238	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**b) Diagrama de Flujo:**



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

239

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**PANADERÍA Y  
ABARROTÉS  
"SANTA ROSA"**

**PROCEDIMIENTO**

**PR-03**

**Fecha:** Diciembre 2018

**Versión:** 1.0

**Página:** 15 de 19

**Clasificación de bienes en los Almacenes**

**Responsable:** Área de Almacén

**c) Formatos:**

**TARJETAS DE KARDEX**

**N° 001**

<b>PRODUCTO:</b>		<b>EXISTENCIA MÍNIMA:</b>	
<b>MÉTODO:</b>	<b>Primeras Entradas Primeras Salidas</b>	<b>EXISTENCIA MÁXIMA:</b>	

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
		CANTIDAD	V.U	TOTAL	CANTIDAD	V.U	TOTAL	CANTIDAD	V.U	TOTAL

**ENCARGADO DE ALMACÉN:** \_\_\_\_\_

**FIRMA** : \_\_\_\_\_

**CONTROL VISIBLE DE ALMACÉN (BINCARD)**

Artículo :		Nivel mínimo :			
Código :		Nivel máximo :			
Unidad de Medida:		Consumo mes :			
FECHA	COMPROBANTE	ENTRADA	SALIDA	SALDO	
		CANTIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	SALDO

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

240

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**Procedimiento: Toma Física de Inventarios**

**3.4 Aspectos Generales.**

**3.4.1 Propósito del Procedimiento:**

Contar con un documento que sirva de guía para la toma física de los inventarios de materias primas, insumos y mercadería, contenidos en los almacenes de la empresa, y como instrumento para la inducción del personal que interviene en dicho proceso, así como garantizar que los controles y procedimientos utilizados para dicha toma física, sean óptimos, eficaces y eficientes.

**3.4.2 Alcance:**

A nivel interno el procedimiento es aplicable al personal el área de almacén.

**3.4.3 Normas Específicas:**

- El responsable del área de almacenes, tendrá la obligación de efectuar, por lo menos una vez al mes, pruebas selectivas de las existencias físicas de bienes en los almacenes, a fin de que, con oportunidad, detecte y corrija las posibles desviaciones que resulten de dichas pruebas.
- El responsable del área de almacenes, deberá coordinar la toma de los inventarios físicos de materiales e insumos ubicados en los almacenes propiedad de la empresa
- El área de almacenes, deberá comunicar con anticipación, la fecha programada para la toma física de los inventarios, a la gerencia general, para su intervención y participación; así como a las distintas áreas de la empresa, para que con antelación a dicho evento y acorde a los períodos que tengan establecidos, soliciten los bienes que les sean necesarios, ya que durante la práctica del inventario no serán atendidas las solicitudes de abastecimiento de bienes.
- El personal auxiliar del área de almacenes, deberá tener correctamente acomodados y clasificados los bienes a inventariar; clave y descripción de cada bien, y verificar un día antes de la toma física del inventario, que cada zona, sección, pasillo, anaquel o estante, tenga adherido su respectivo señalamiento, para facilitar su localización.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

241

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTOS "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-04</b>
		<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
	<b>Toma Física de Inventarios</b>	<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Página:</b> 17 de 19
<b>Responsable:</b> Área de Almacén		

### 3.4.4 Método de Trabajo:

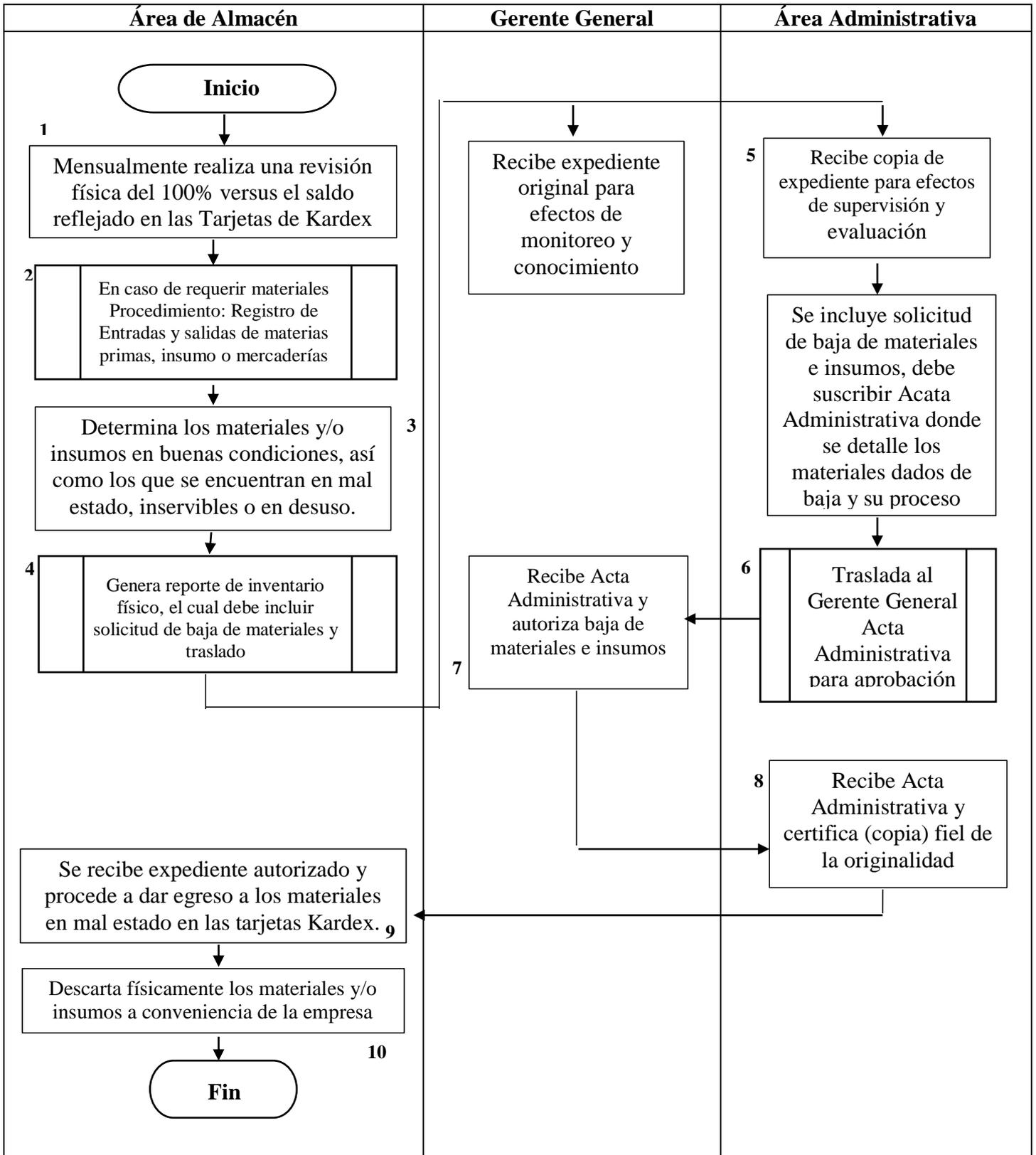
#### a) Descripción de Actividades:

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Encargado de Almacén	1. Mensualmente realiza una revisión física <sup>10</sup> de materiales del 100% (versus) el saldo reflejado en las Tarjetas Kardex para Control de Ingresos y Egresos de Almacén, autorizada por el supervisor del almacén, con el propósito de evaluar el estado físico y existencia de los mismos.
	2. En caso de requerir materiales, (ver Procedimiento: registro y salida de materiales y/o suministros).
	3. Determina las materias primas, insumos y mercaderías en buenas condiciones, así como los que se encuentran en mal estado, inservibles o en desuso.
	4. Suscribe reporte de inventario físico, el cual debe incluir solicitud de baja de materiales (si hubiere), trasladando dicha información a los siguientes departamentos: Gerente General. (original), Área Administrativa. (copia).
Área de administración	5. Recibe reporte de inventario físico y archiva. Así mismo, si incluye solicitud de baja de materiales y/o suministros; debe suscribir Acta Administrativa donde se detalle los materiales dados de baja y su proceso físico de descarte
	6. Traslada al Gerente General Acta Administrativa para aprobación correspondiente.
Gerente general	7. Recibe Acta Administrativa, y autoriza baja de materiales y/o suministros. (Traslada a área Administrativa)
Área de administración	8. Recibe Acta Administrativa y certifica (copia) fiel de la original. (Traslada a Encargado de Almacén).
Encargado de Almacén	9. Recibe Acta certificada de copia fiel y, procede a dar egreso a los materiales y/o suministros en mal estado, inservibles o en desuso, en las Tarjetas Kardex para Control de Ingresos y Egresos de Almacén, autorizada por el supervisor.
	10. Posteriormente, con base en lo descrito en Acta Administrativa descarta físicamente los materiales y/o suministros a conveniencia de la Panadería y Abarrotes "Santa Rosa".

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	242	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**b) Diagrama de Flujo:**



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

243

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza





# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Claudia Estefany Pulache Navarro	245	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **I. Introducción**

El presente Manual de Procedimientos en el área de Producción de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, permitirá ser una guía de trabajo para el capital humano del área de producción y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso en la panadería y abarros. Este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos establecidos para realizar su trabajo.

En este manual se describe en forma lógicas, sistemática y detallada las actividades en la elaboración de panes, empanas, kekes, dulces, etc. tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quien, como, cuando, donde y para qué han de realizarse estas actividades.

El manual describe las tareas rutinarias de trabajo, por medio de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la panadería y las secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración en la elaboración de sus diversos productos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	246	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



## **II. Objetivo del Manual**

Normar e integrar en un documento, los procedimientos relativos al manejo de producción y dar cumplimiento a los lineamientos generales para la administración de producción de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”.

Presentar y describir los procedimientos que se utilizan en la producción del pan, empanadas, kekes, dulces, etc.

Definir las actividades y políticas de operación que delimitan en campo de actuación del personal involucrado en los procedimientos.

Servir como material de consulta para la capacitación del personal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	247	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTOS "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-01</b>
	<b>Recepción de Materias Primas y Elaboración de Productos</b>	<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Página:</b> 04 de 11
<b>Responsable:</b> Área de Producción		

### III. Procedimientos

#### Procedimiento: Recepción de Materias Primas y Elaboración de Productos

#### 3.2 Aspectos Generales.

##### 3.2.1 Propósito del Procedimiento:

Realizar el control adecuado del ingreso de las materias primas al almacén de la panadería y Abarrotes "Santa Rosa".

##### 3.2.2 Documentos:

Registro de control de materias primas.

##### 3.2.3 Normas Específicas :

- Compromiso con la mejora continua de productos, procesos y el sistema de calidad.
- Cumplir siempre con los pedidos y requerimientos del cliente.
- Capacitación constante del personal, logrando la mejor utilización de los recursos que tienen a su disposición.
- Es necesario que se aplique este manual, para que guíen a los trabajadores permitiendo mejorar sus actividades y vitando deterioros y tardanzas en los mismos.
- Para un control de los procesos de producción se utilizarán fichas que permitan hacer un mayor control en los tiempos de amasado, horneado, además realizar un control de stock de las materias primas y registrar el producto terminado. Los registros son:
  - ❖ Registros de producción pesado de materias primas.
  - ❖ Registro de producción amasado.
  - ❖ Registro de producción en control de horneado.
- Así como también tener fichas técnicas de los productos terminados, que permita conocer las características propias de cada producto.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	248	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

 <b>PANADERÍA Y ABARROTES "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-01</b>
	<b>Recepción de Materias Primas y Elaboración de Productos</b>	<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
		<b>Versión:</b> 1.0
	<b>Responsable:</b> Área de Producción	<b>Página:</b> 05 de 11

### 3.4.5 Método de Trabajo:

#### a) Descripción de Actividades:

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Encargado de Almacén	1. El encargado de almacén lleva la harina y demás insumos hasta el área de producción.
Supervisor de Producción	2. El supervisor de producción realiza los análisis indicados en el registro y recepción de materias primas e insumos, y determina si la materia prima es aceptada o no. Si no es aceptada se regresa al almacén.
Supervisor de Producción	3. Una vez que las materias primas e insumos ya están en el almacén, se procede con la revisión de las maquinarias verificando que estén limpias y en óptimas condiciones, también de verificar que el personal cuente con la indumentaria correcta durante los procesos.
Maestro Panadero	4. Realiza el pesado de los ingredientes o insumos para la elaboración de los diferentes tipos de productos: Pesado de materia prima e insumos, para posteriormente hacer los controles respectivos con las formulaciones estandarizadas.
Maestro Panadero	5. Limpieza y mantenimiento de equipos (batidora, coches de bandejas y mesas). Una vez realizado las pesas de las harinas para los productos, se procede a mezclar los ingredientes secos (harina, levadura, sal y azúcar) en velocidad media de la batidora y finalmente se agrega el agua hasta alcanzar el punto de elasticidad final, con la velocidad 3 de la batidora.
Maestro Panadero	6. Se procede al fermentado de las masas. Los controles realizados son los siguientes: hora de inicio, hora final, temperatura y humedad relativa.
Supervisor de Almacén	7. Realiza el control en cuanto en cuanto al uso de materiales utilizados, verifica pesos, volumen, y fermentación de cada maza, durante la etapa de su preparación.
Hornero	8. El Hornero es el encargado registro del control de la temperatura del horno para el horneado de los productos (panes, empanadas, dulces, kekes, etc.), es responsable del tiempo y temperatura según producto, limpieza y mantenimiento. Cada proceso se debe registrar.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	249	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

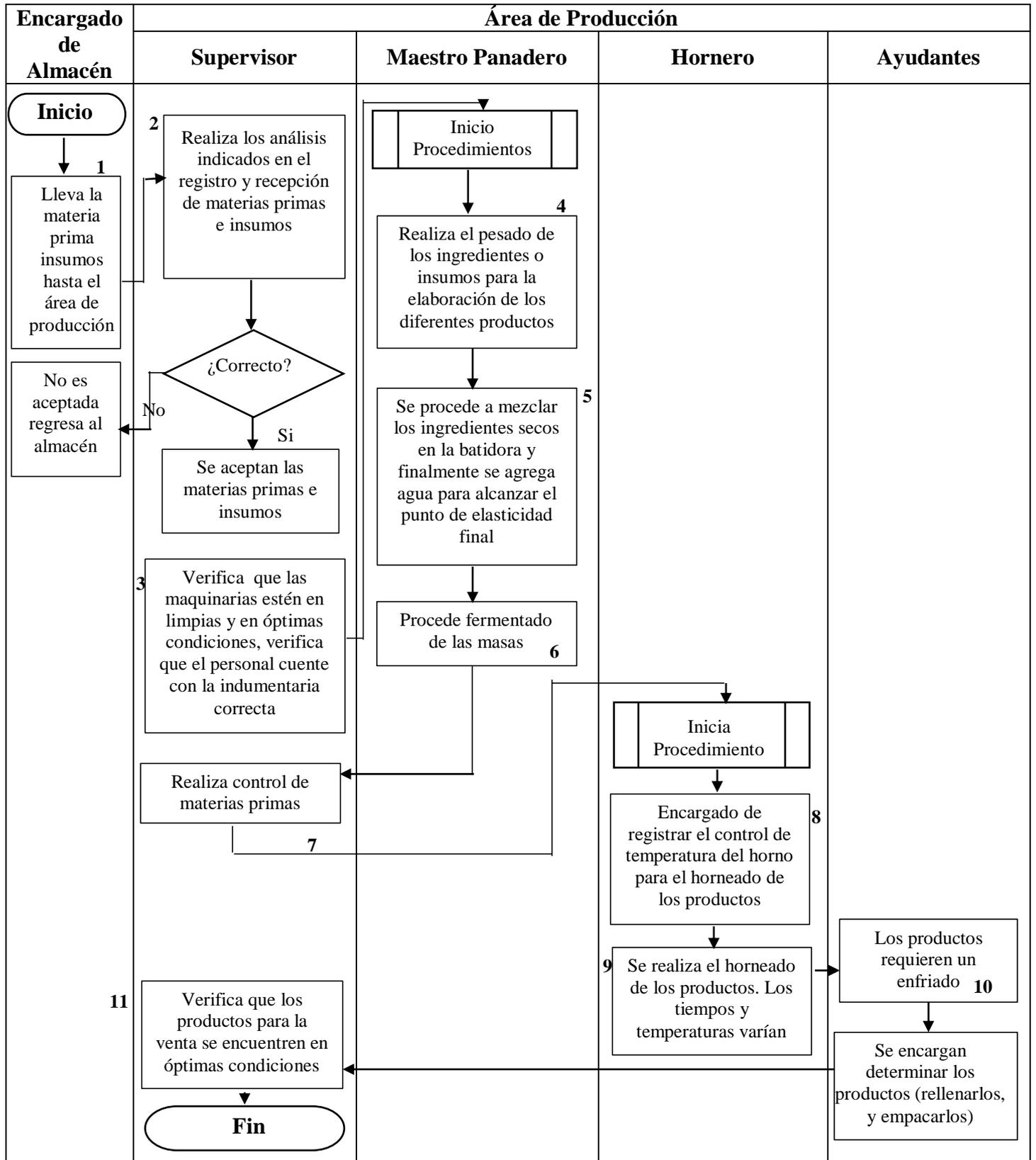
 <b>PANADERÍA Y ABARROTÉS "SANTA ROSA"</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PR-01</b>
	<b>Recepción de Materias Primas y Elaboración de Productos</b>	<b>Fecha:</b> Diciembre 2018
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Página:</b> 06 de 11
<b>Responsable:</b> Área de Producción		

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Hornero	<p>9. La panadería cuenta con un horno artesanal, donde se realiza el horneado de los productos de panificación. Los tiempos y temperaturas varían por producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Panes temperatura 190° tiempo 15'</li> <li>❖ Empanadas temperatura 140° tiempo 25'</li> <li>❖ Kekes temperatura 160° tiempo 25'</li> </ul>
Ayudantes	<p>10. No todos los productos de panificación requieren un enfriado exhaustivo, los que requieren son los productos que serán embolsados posteriormente como (kekes, pan de molde, tostadas, etc.) los ayudantes se encargan de este proceso, así como también del término de productos en el caso de los dulces, se proceden a rellenarlos y empacarlos en contenedores para su venta.</p>
Supervisor de Almacén	<p>11. Verifica que los productos para la venta se encuentren en óptimas condiciones.</p>

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	250	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**b) Diagrama de Flujo:**



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

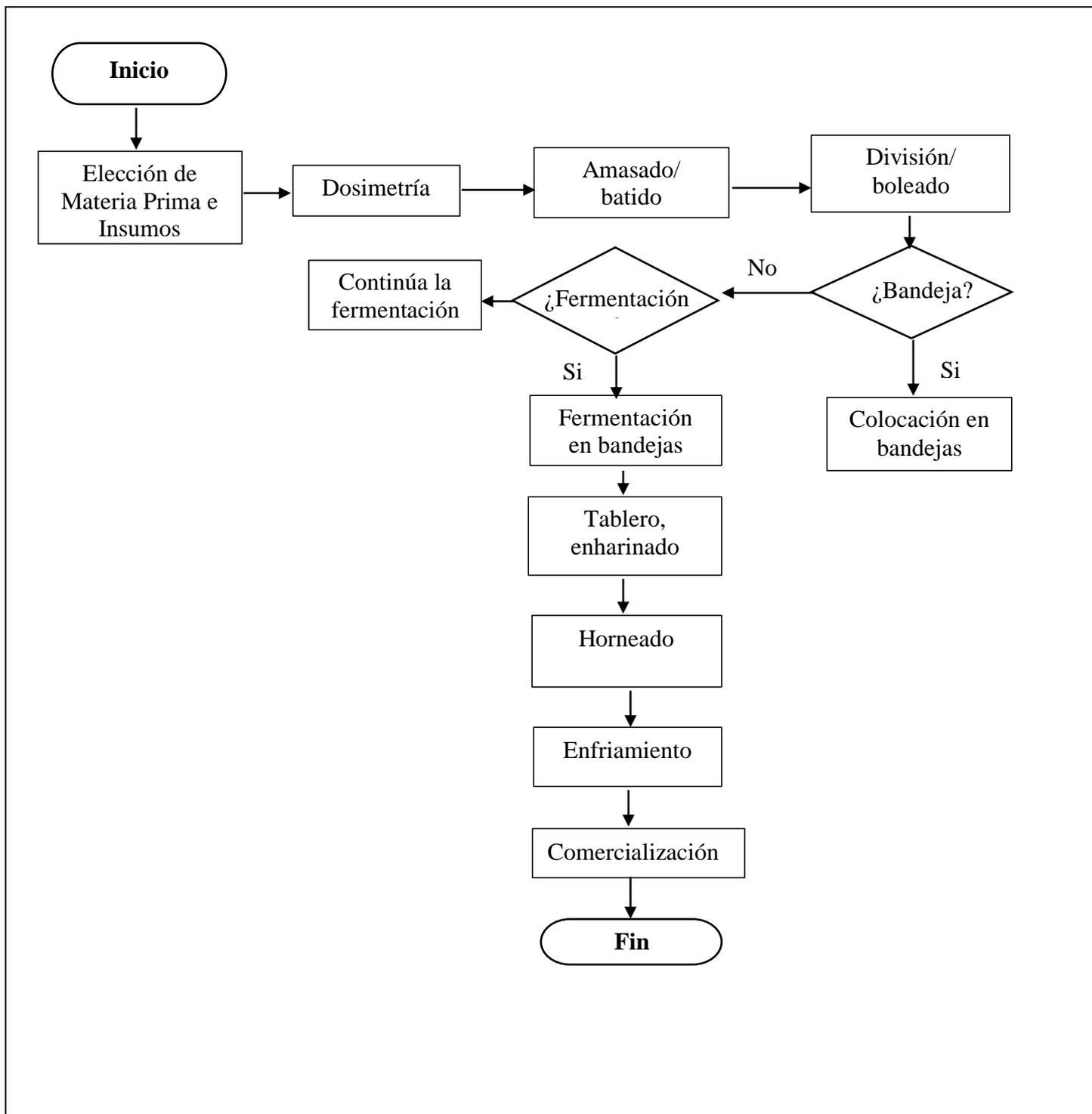
Claudia Estefany Pulache Navarro

251

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**Flujograma de Producción de Pan Tradicional**



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	252	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza



**REGISTRO DE PESADO DE MATERIAS PRIMAS**

**REGISTRO N° 001: PESADO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS**

FECHA:			CÓDIGO:								OBSERVACIONES	RESPONSABLE
PRODUCTO	INSUMOS											
	HARINA	AGUA	LEVADURA	SAL	AZUCAR	MANTECA	MARGARINA	HUEVOS	OTROS			

**REGISTRO CONTROL DE AMASADO**

**REGISTRO N° 002: CONTROL DE AMASADO**

FECHA:			CÓDIGO:				OBSERVACIONES	RESPONSABLES
PRODUCTO	VELOCIDAD 1		VELOCIDAD 2					
	HORA INICIO	HORA FINAL	HORA INICIO	HORA FINAL				

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Claudia Estefany Pulache Navarro

253

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza





**FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO TERMINADO**

<b>FICHA TÉCNICA DE PAN TRADICIONAL</b>		<b>FECHA :</b>
		<b>REVISIÓN:</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Pan suave de corteza delgada, con miga, aroma tradicional a un pan fresco.	
<b>COMPOSICIÓN</b>	Harina, levadura, manteca, agua, azúcar y sal.	
<b>ESPECIFICACIONES PARA SU RECEPCIÓN</b>	<b>Características sensoriales:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Color: Característica</li><li>❖ Olor y sabor tradicional</li><li>❖ Forma: Circular.</li><li>❖ Consistencia: Suave de corteza delgada</li><li>❖ Tamaño: son variables</li><li>❖ Peso: 250 gr y 40 gr</li><li>❖ Hornear a 200° C, durante 10 minutos</li></ul> <b>Características microbiológicas sin relleno:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Escherichiacoli: máx. 50 g/ml</li><li>❖ Staphylococcus aurius: máx. 102 g/ml</li></ul>	
<b>ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE</b>	Almacenar a temperatura ambiente, transportar en cajas y bolsas de papel y polietileno.	
<b>EMPAQUE</b>	No presenta empaque primario pero puede ser empacado cajas de cartón o en bolsas si no están decoradas.	
<b>VIDA UTIL</b>	horas	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Claudia Estefany Pulache Navarro	255	Rosa Manuela Ordinola de Espinoza

## **VI. Conclusiones**

### **6.1 Para el objetivo específico N° 01: Describir las características del Control Interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú, 2018.**

En los trabajos de investigación se describen las características del Control Interno de las micro y pequeñas empresas del Perú, en las cuales se concluye que:

1. Actualmente estas panaderías no aplican un adecuado sistema de control interno, pues siguen operando como lo han hecho desde hace mucho tiempo en forma familiar o artesanal y al tener un nivel de implementación escaso en su sistema de control, hace que las actividades que se realizan dentro de la empresa carezcan de una adecuada ejecución y supervisión.
2. Estas panaderías no cuentan con un manual de organización y funciones, ni con un manual de procedimientos que les permita establecer por escrito y de manera formal las funciones y responsabilidades que debe tener cada trabajador, así como los procesos o procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la panadería.
3. Finalmente se encontró que en las panaderías no hay un buen control en cada uno de los procesos que se realizan en sus áreas de trabajo, no hay una persona encargada para cada área y en algunas panaderías no utilizan ningún kardex para el control de entradas y salidas de insumos; creando así un inadecuado control interno para el desarrollo y evolución de las panaderías.

### **6.2 Para el objetivo específico N° 02: Describir las características del Control Interno de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana, 2018.**

En la descripción de las características del Control Interno de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa” se concluyó que:

1. La empresa no cuenta con un adecuado Sistema de control Interno.
2. Respecto a los componentes del Control Interno, la mayor deficiencia que se encontró es que no cuenta con un manual de organización y funciones, ni de procedimientos, generando que no haya una correcta segregación de

funciones y responsabilidades. Así mismo no se cuenta con una unidad específica para la gestión de recursos humanos que permita la correcta y oportuna selección y contratación de personal.

3. En el análisis de recolección de datos se concluyó que el área de almacén, presenta deficiencias puesto que no se lleva un adecuado registro de entradas y salidas de las materias primas, ni se cuenta con una persona específica para esta área.
4. En el área de producción su mayor problema es que los trabajadores no cuentan con todos los requisitos higiénicos indispensables para la producción; así mismo no todo el personal conoce la elaboración de las masas y la preparación de los productos.
5. Respecto al área de ventas y caja la mayor deficiencia que presenta es que no se lleva un adecuado control de las ventas, lo que origina que se registren y se declaren datos erróneos en las ventas de sus productos y no se conozca con exactitud los ingresos de esta panadería.
6. Resumiendo la panadería presenta una desorganización administrativa por ausencia de un adecuado sistema de control interno que le oriente a desarrollar sus actividades de manera coherente y consistente, los cuales se traducen en la ausencia de un manual de organización y funciones y en la ausencia de políticas para el cumplimiento de las funciones asignadas al personal; por lo que es importante que la empresa aplique un Sistema de Control Interno que le permita optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una gestión financiera y administrativa adecuada, logrando mejoras en los niveles de productividad. Así mismo la envergadura de la organización no es un factor que precise la importancia o existencia de un adecuado sistema de control.

**6.3 Para el objetivo específico N° 03: Realizar un análisis comparativo de las características del Control interno de las micro y pequeñas empresas panaderas del Perú y de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana, 2018.**

En la revisión literaria pertinente y los resultados encontrados se concluye que las Mypes panaderas del Perú, así como la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”:

1. Coinciden en que la mayoría de las panaderías no aplican un adecuado sistema de control interno.
2. Coinciden respecto a cada uno de los componentes del control interno, donde estas panaderías no cuentan con un Manual de Organización y Funciones, ni de Procedimientos formal que les permita conocer por escrito cuales son las funciones y actividades de cada trabajador.
3. No coinciden con el área de almacén, pues en algunos de estos negocios si utilizan un kardex para el registro de las entradas y salidas de materia prima, mientras que en la empresa en investigación no utiliza ningún sistema de valuación y en el área de producción, se determinó que solo el maestro panadero es el que conoce las cantidades exactas que debe llevar cada preparación.

**6.4 Para el objetivo específico N° 04: Hacer una propuesta de mejora del Control Interno de la Panadería y Abarrotes Santa Rosa del distrito de Sullana, 2018.**

Se presentó una propuesta de mejora, que consistió en elaborar un Manual de Organización y Funciones y un Manual de Procedimientos, teniendo como objetivo principal obtener resultados óptimos y permitir el mejoramiento continuo de la gestión empresarial de la empresa. Así mismo se pretende con el manual de organización y funciones que existan una adecuada segregación de funciones, mientras que con el manual de procedimientos se espera conseguir un adecuado control en los procesos para las áreas de recursos humanos, de almacén y producción.

## VII. Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones mencionadas, se recomienda a la Panadería y Abarrotes Santa Rosa lo siguiente:

1. Implementar un Sistema de control Interno basado en políticas y procedimientos, promoviendo tener una buena organización y manejo adecuado de los procesos, incrementando los beneficios económicos de la panadería.
2. Aplicar el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos propuesto en la investigación, donde se describa las políticas, lineamientos, normas y funciones en el que se establezcan y resalten las responsabilidades y la delegación de autoridad correspondiente para cada una de las áreas de la panadería. Así mismo debe reconocerse la importancia que tiene el talento humano en las distintas áreas que cuenta la empresa, por lo que la panadería debe establecer un área específica donde le permita la correcta selección y contratación del personal de acuerdo al perfil que se solicite.
3. Recomiendo que en el área de almacén se contrate un personal específico para esta área, para que se realice la correcta recepción, acomodo y despacho de las materias primas e insumo, así mismo que utilice formatos como el kardex para el registro y control de las entradas y salidas del almacén.
4. Para el área de producción recomiendo que sus trabajadores utilicen los implementos necesarios para la correcta higiene en la elaboración de los productos. Así mismo realizar programas de capacitación en los procesos y métodos del área de producción que permita que cada trabajador conozca la elaboración de cada producto que se realiza.
5. Para las áreas de ventas y caja recomiendo a la empresa que contraten un personal específico para el desempeño de las funciones que ameritan cada una de estas áreas, así mismo que hagan uso de la tecnología, para llevar un mejor control en las ventas y cobro de los productos.

## Referencias Bibliográficas

- Acuña Castellanos, Z., & Planas Ravenna, S. (Marzo de 2005). *Módulo Fortalecimiento Institucional Municipal*. Obtenido de <http://prodescentralizacion.org.pe/assets/PRODES%201/2.%20Programas%20vo%20-%20MOF.pdf>
- Aguirre Beltran, P. (septiembre de 2006). *MYPE (Micro y Pequeña Empresa) -Perú*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos39/micro-empresas/micro-empresas2.shtml>
- Alvarez Torres, M. G. (2006). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México D.F: Panorama Editorial S.A. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=YnhdFdUDnVIC&oi=fnd&pg=PA8&dq=definici%C3%B3n+de+manuales&ots=jWaCOqOV0T&sig=g8PR53zb4SXZ4CgNUdMgZsvNBE8#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20manuales&f=false>
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría Un enfoque integral*. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Ayala Jacinto, K. M., & Calderón Santa Cruz, Y. d. (2018). Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO I para la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, que permitirá el mejoramiento de la gestión empresarial. *Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/2131/BC-TES-TMP-1001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Badillo Ayala, J. (29 de Agosto de 2014). *Implementación y Evaluación de Control Interno. Los 17 Principios COSO*. Obtenido de <http://www.iuai.org.uy/uploads/presentaciones/jornadas/9/PANEL-%20PERSPECTIVAUDITORIA%20INTERNA%20BADILLO.pdf>
- Boletín Empresarial. (s.f). Nueva Ley de Mype es más integral. Obtenido de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=5819>
- Campos Mónico, L. M., Flores Gómez, M. A., & Fuñez Estrada, M. J. (2012). 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. *Tesis para optar al Grado de Licenciatura en Administración de Empresas*. Universidad de el Salvador, El Salvador Centro America. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/9232/1/T658%20C198in.pdf>
- Campos Moran, C. A. (2018). Implementación de un Sistema de Control de Producción para la optimización de Recursos y de Procesos Productivos en la Panadería San José Obrero – Sullana; 2016. *Tesis para Optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Piura. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2620/CONTR-OL-IMPLEMENTACION-CAMPOS-MORAN-CARLA-AYDEE.pdf?>
- Chiavenato, I. (Noviembre de 1999). *Administración de Recursos Humanos -5ta edición*. Obtenido de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-APRENDIZAJE/AdministracionrecursoshumanosCHIAVENATO.pdf>

- Claros Cohaila, R., & León Llerena, O. A. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*. Breña: Pacifico Editores S.A.
- Coopers & Lybrand S.A. (1997). *Los Nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Obtenido de [http://www.tematika.com/libros/negocios\\_y\\_cs\\_economicas--10/administracion--1/administracion\\_gral--1/los\\_nuevos\\_conceptos\\_del\\_control\\_interno--229562.htm](http://www.tematika.com/libros/negocios_y_cs_economicas--10/administracion--1/administracion_gral--1/los_nuevos_conceptos_del_control_interno--229562.htm)
- Del Toro Ríos, J. C., Fonteboa Vizcaíno, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. M. (2005). *Control Interno*. La Habana, Cuba: Impreso en el Combinado de Periódicos Granma. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material\\_consulta\\_ci.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material_consulta_ci.pdf)
- Díaz Estela, S. N., & Morales Rios, O. E. (2017). Evaluación del Control Interno del Área de Almacén para Incrementar la Eficiencia Operativa en la Empresa Papelería Santa Rita S.A.C., Octubre - Diciembre 2014. *Tesis para Optar el Título de Contador Público*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/851/1/TL\\_DiazEstelaStalin\\_MoralesRiosOlga.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/851/1/TL_DiazEstelaStalin_MoralesRiosOlga.pdf)
- Elaboración del Manual de Organización y Funciones*. (s.f). Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>
- Escalante Ramos, E. (24 de septiembre de 2016). Promulgan Ley N° 30056 que modifica la actual Ley MYPE y otras normas para las micro y pequeñas empresas. *MEP-Mi empresa propia*. Obtenido de <https://mep.pe/promulgan-ley-no-30056-que-modifica-la-actual-ley-mype-y-otras-normas-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis de Informe COSO I y II 2a ed.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones- Guía Práctica y Orientaciones para Evaluar el Control Interno*. Lima: Publicidad & Matiz. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=plsiU8xoQ9EC&oi=fnd&hainV7Ifa4R8wbZTOgGd6gzR4-K7ndsVZeX7hE9zLfco#v=onep>
- Franklin Fincowsky, E. (1998). *Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura*. México D.F: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de <https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/Metodologia+para+elaborar+un+Manual+de+Procedimiento.pdf/4a19ea22-4f8d-467c-856d-c6b0a449fa24>
- García Quispe, J. L. (2012). El control interno y la auditoría interna. *Actualidad Empresarial*, 1. Obtenido de [http://aempresarial.com/servicios/revista/266\\_11\\_MNBCASYZUJMJOWKG\\_BWLOJKJFWZWFBVYPXPBQZPKJCUXYEEABP.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/266_11_MNBCASYZUJMJOWKG_BWLOJKJFWZWFBVYPXPBQZPKJCUXYEEABP.pdf)
- González Acosta, E., & Almeida González, M. (2014). *AUDITOOL- Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno*. Obtenido de <https://www.auditool.org/component/content/article?id=290:el>
- Guerra, J. C. (07 de Diciembre de 2013). *Blogs Manuales de Administración*. Obtenido de [http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/manuales-de-organizacion-definicion\\_7.html](http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/manuales-de-organizacion-definicion_7.html)

- Guzmán Yahuana, L. A. (2017). Caracterización del Control interno de las Micro y Pequeñas Empresas del Perú. Caso Panificadora "Las Estrellas" Sociedad Anónima Cerrada de la Urbanización Santa Rosa del Distrito de Sullana y Propuesta de mejora, año 2017. *Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Sullana. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/CARACTERISTICAS\\_DEL\\_CONTROL\\_INTERNO\\_MICRO\\_Y\\_PEQUENAS\\_EMPRESAS\\_GUZMAN\\_YAHUANA\\_LILI\\_ARACELI](http://repositorio.uladech.edu.pe/CARACTERISTICAS_DEL_CONTROL_INTERNO_MICRO_Y_PEQUENAS_EMPRESAS_GUZMAN_YAHUANA_LILI_ARACELI)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Quinta edición*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/ Metodologia%20de%20la%20investiga.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/ Metodologia%20de%20la%20investiga.pdf)
- Jiménez Meza, A. S. (2017). Control administrativo de la panadería Pan de Casa en la ciudad de Ambato en el año 2014. *Proyecto de Investigación para la obtención del Título de Economista*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/24510>
- Leiva, D. (Agosto de 2014). *Contraloría General de la República*. Obtenido de Marco Conceptual del Control Interno: [http://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/5\\_MARCO-CONCEPTUAL-DE-CONTROL-INTERNO.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/5_MARCO-CONCEPTUAL-DE-CONTROL-INTERNO.pdf)
- López Cardiel, A. U. (2015). Manual de Organización para la empresa Femryl. *Tesina para obtener el Título de Licenciado en Administración Educativa*. Universidad Pedagógica Nacional, México D.F. Obtenido de <http://200.23.113.51/pdf/31121.pdf>
- Lopez Trujillo, P. A., Correa Franco, P. A., & Osorio Echeverry, G. M. (2009). Caracterización comercial de la Panadería Tradicional de la Ciudad de Manizales. *Especialización en Mercadeo*. Universidad de Manizales, Manizales. Obtenido de [http://ridum.umanizales.edu.co:8080/pez\\_Trujillo\\_Pablo\\_Andres\\_2009.pdf?](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/pez_Trujillo_Pablo_Andres_2009.pdf?)
- Mejía Pineda, M. L. (2015). Estrategias de Control de Costos para la Cadena de Panaderías y Pastelerías "La Tradición" del Cantón Otavalo Provincia de Imbabura. *Tesis de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas CPA*. Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES - IBARRA", Ibarra - Ecuador. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1856/1/TUICYA045-2015.pdf>
- Mendoza Riofrío, M. (26 de Mayo de 2017). El 25% de las panaderías ya incluye el servicio de cafetería como parte de su negocio. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/25-panaderias-sumado-servicio-cafeteria-buscando-mejorar-rentabilidad-negocio-426101>
- Mora Aristega, J. E., León Acurio, J. V., Huilcapi Masacon, M. R., & Escobar Mayorga, D. C. (2017). *El modelo COBIT 5 para auditoría y el control de los sistemas de información*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2355/1/Modelo%20Cobit.pdf>

- Ortiz Ibañez, L. O. (Junio de 2008). *Manual de Procesos y Procedimientos. Tomo 1: Bases Estratégicas y Organizacionales*. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos.pdf>
- Otálvaro Morán, L., & Riascos Quintero, J. (06 de Junio de 2017). *Auditoría y Control de la Seguridad de la Información*. Obtenido de <https://auditorsystemgrp1.weebly.com/modelos-de-control-interno.html>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2013). *Definición.de: Definición de Componentes*. Obtenido de <https://definicion.de/componentes/>
- Portal PQS La Voz de los Emprendedores. (10 de Abril de 2018). Obtenido de Mypes: por qué son importantes para la economía peruana: <https://www.pqs.pe/economia/mypes-importancia-economia-peru>
- Quillay Guamán, P. A. (2016). Diseño de un Sistema de Control y Evaluación de Costos al Área de Producción de la Panadería “La Vienesa”, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo. *Trabajo de Titulación Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.* Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba – Ecuador. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5911/1/82T00603.pdf>
- Ríos Ramos, F. (20 de abril de 2010). *Blog PUCP- Tips para el crecimiento organizacional, profesional y personal*. Obtenido de La Importancia del Manual de Organización y Funciones: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Rodríguez Chávez, W. L., & Vasquez Rimarachin, E. D. (2016). Propuesta del Diseño de un Sistema de Control Interno para obtener la Eficiencia en el Proceso Productivo y Mejorar el Costo Beneficio de la Empresa Dulce Pastelería EIRL en el periodo 2015 – 2016. *Tesis para Optar el Título de Contador Público*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/766>
- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Como elaborar y usar los Manuales Administrativos-Cuarta Edición*. Mexico D.F: Cengage Learning Editores S. A. Obtenido de [http://www.academia.edu/18650438/Como\\_elaborar\\_manuales\\_administrativos\\_Rodriguez\\_Valencia](http://www.academia.edu/18650438/Como_elaborar_manuales_administrativos_Rodriguez_Valencia)
- Ruiz Jiménez, C., & Hernández Ortiz, J. (2007). *El Control en las Organizaciones: Un Marco de Estudio*. Obtenido de [www.mdp.edu.ar/humanidades/documentacion/licad/.../eje3/.../Control/MI110.doc](http://www.mdp.edu.ar/humanidades/documentacion/licad/.../eje3/.../Control/MI110.doc)
- Sánchez Sánchez, L. R. (2015). COSO ERM y la Gestión de Riesgos. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 45. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11625>
- Santa Cruz, M. M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN DE CONTABILIDAD*, 37. Obtenido de [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/download/832/800](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/download/832/800)
- Sinche Peñarreta, R. M., & Esparza Lozano, M. G. (2016). Diseño de un control de inventario para el Negocio “Pan Dorado”. *Tesis de Grado Previa a la Obtención del Título de Contador Público Autorizado*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de

- <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17319/1/Tesis%20Completa%20Martha%20-%20Rosita.pdf>
- SUNAT. (27 de Julio de 2008). *Decreto Legislativo que Aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y el Acceso al Empleo Decente*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral- SUNAFIL. (Abril de 2017). *Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa*. Obtenido de <http://ucsp.edu.pe/wp-content/uploads/2017/04/PPT-RLE-MYPE-INPA.pdf>
- Taboada Navarro, C. J. (2017). Los Mecanismos de Control Interno en el Área de Almacén de las Panaderías en el Perú. Caso: Panadería Negociaciones Mabilpa SRL Piura, 2016. *Tesis para Optar el Título de Contador Público*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Piura. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3636/CONTROL\\_INTERNO\\_ALMACEN\\_TABOADA\\_NAVARRO\\_CINTHIA\\_JANETH%20.pdf?sequence=1&isAllowed](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3636/CONTROL_INTERNO_ALMACEN_TABOADA_NAVARRO_CINTHIA_JANETH%20.pdf?sequence=1&isAllowed)
- Tanda de la Cruz, L. (2015). Diseño de Manual de Procedimientos para optimizar los procesos en el Área de Producción en la Panadería y Pastelería "El Padrino" Cajamarca- 2014. *Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/754/T%20658%20T169%202015.pdf?>
- Trujillo Gallo, P. (2018). Influencia del Control Interno en el Proceso Administrativo del Departamento Contable de la Empresa Industria Panificadora Ricoson S.A.C. *Tesis para optar el Título de Ingeniero en Gestión Empresarial*. Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima. Obtenido de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3316/trujillo-gallo-pedro.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Venegas Gualteros, N. P. (2015 de Agosto de 2015). Modelo estándar de Control Interno MECI como generador de valores anticorrupción de los entes Municipales Colombianos. *Especialización en Finanzas y Administración Pública*. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Obtenido de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI y el Sistema de Gestión de Calidad en el Instituto Caro y Cuervo: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6602/ensayo%20final%20npvg%20umng.pdf?sequence=1>
- Vera Benavides, J. L. (2018). Plan de Negocios para la Creación de una empresa de Panificación sin azúcar en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero de la Ciudad de Arequipa -2018. *Título a optar en Licenciado en Administración*. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6265/ADvebejl.pdf?sequence=1>

## ANEXO 01: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 44:**

*Cronograma de Actividades.*

ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA A TERMINAR	SESIONES DE CLASE										
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
Redacción del Planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación.	29/09/2018	06/10/2018	■										
Redacción de Antecedentes.	06/10/2018	13/10/2018		■									
Redacción de bases teóricas de la investigación e hipótesis.	13/10/2018	20/10/2018			■								
Redacción de la metodología (Tipo de investigación, Nivel de investigación, Diseño de investigación, Universo y muestra, Definición y operacionalización de variables, Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Plan de análisis, Matriz de consistencia y Principios éticos.)	20/10/2018	27/10/2018				■							
Referencias bibliográficas -Anexos	27/10/2018	03/11/2018					■						
Presentación del proyecto final a la Comisión.	03/11/2018	10/11/2018						■					
Redacción de las pagina preliminares del informe final (Titulo de tesis, hoja firma del jurado, y asesor; hoja de agradecimiento y dedicatoria, resumen, abstract, contenido, índice de gráficos, tablas y cuadros; introducción)	10/11/2018	17/11/2018							■				
Revisión de la literatura del informe de investigación y metodología (Revisión de literatura, diseño de la investigación, población y muestra, definición y operacionalización de variables, técnicas e instrumentos, plan de análisis, matriz de consistencia, principios éticos)	17/11/2018	24/11/2018								■			
Presentación de resultados y análisis de resultados	24/11/2018	01/12/2018									■		
Redacción de la conclusiones, presentación de referencias bibliográficas, anexos	01/12/2018	08/12/2018										■	
Presentación del informe preliminar (informe preliminar, informe final, corrector estadístico, corrector de abstract, corrector de estilo)	08/12/2018	15/12/2018											■

**Nota:** Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO 02: PRESUPUESTO

**Título:** Caracterización del Control Interno de las micro y pequeñas empresas Panaderas del Perú: Caso Panadería y Abarrotes Santa Rosa del Distrito de Sullana y Propuesta de Mejora, 2018.

**Localidad:** Sullana

**Ejecutor:** Pulache Navarro, Claudia Estefany.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO PARCIAL	TOTAL
<b>BIENES</b>					<b>2,136.00</b>
Laptop	unidad	1	2,100.00	2,100.00	
Memoria USB	unidad	1	33.00	33.00	
Lapiceros	unidad	6	0.50	3.00	
<b>SERVICIOS</b>					<b>96.50</b>
Internet	mes	1	79.00	79.00	
Pasajes	día	4	3.00	12.00	
Impresiones	unidad	15	0.30	4.50	
Copias	unidad	10	0.10	1.00	
<b>TOTAL</b>					<b>2,232.50</b>

## FINANCIAMIENTO

El financiamiento de lo presupuestado estará a cargo propio, es decir el proyecto será autofinanciado por el alumno investigador.

## ANEXO 03: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN



### UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE

#### FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

#### ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

#### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Estimado propietario y trabajador, el presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”; la misma que servirá para desarrollar el trabajo de investigación denominado:

#### **CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANADERAS DEL PERÚ: CASO PANADERÍA Y ABARROTOS SANTA ROSA DEL DISTRITO DE SULLANA Y PROPUESTA DE MEJORA, 2018.**

#### **INSTRUCCIONES.**

Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para responder el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.

No hay respuestas buenas o malas. Simplemente reflejan su opinión personal.

Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache, o bien, una "paloma" (símbolo de verificación).

N°	DIMENSIONES / ITEMS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Conoce usted qué es Control Interno?			
2	¿La empresa cuenta con un sistema de Control Interno?			
	<b>Ambiente de Control</b>			
3	¿La dueña de la empresa predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento?			
4	¿Los jefes o encargados tratan a los empleados con dignidad y respeto evitando casos de abuso?			

5	¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional formalizada y actualizada donde se tiene definida claramente la línea de mando?			
6	¿Su negocio posee un Manual de Organización y Funciones MOF?			
7	¿Su negocio posee un Manual de Procedimientos?			
8	¿Cuenta la empresa con un número adecuado de personal para realizar todas las actividades?			
9	¿Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden?			
10	¿El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo?			
11	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del trabajador a la empresa?			
12	¿La propietaria ayuda con su filosofía y su estilo de operar a lograr un control interno eficaz en la panadería?			
13	¿La dueña de la empresa presenta oportunamente la información financiera y de gestión?			
14	¿Existe una unidad específica para la gestión de recursos humanos?			
15	¿Se realizan capacitaciones, charlas continuas al personal?			
16	¿La empresa tiene establecido cuál es su misión, visión, objetivos y valores organizacionales?			
	<b>Evaluación de riesgos</b>			
17	¿Existen objetivos específicos que maneje cada departamento/área?			
18	¿Existe comunicación eficaz y oportuna para comunicar los objetivos a todo el personal?			
19	¿Existen mecanismos para identificar los cambios que puedan tener un efecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?			
20	¿En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de su negocio) y externos (fuera de su negocio)?			
21	¿Se encuentran debidamente implementados controles para cada área de la empresa, que permitan identificar los altos riesgos, pérdidas de materiales y actividades fraudulentas?			
	<b>Actividades de Control</b>			
22	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones están asignadas a diferentes personas?			

23	¿Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales y son realizados para todos los procesos y actividades?			
24	¿Existe un manejo adecuado del archivo de la documentación de la empresa?			
25	¿La propietaria realiza periódicamente verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas?			
26	¿Se preparan y presentan con exactitud las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos?			
27	¿El personal conoce qué procesos involucran a la empresa y qué rol le corresponde en los mismos?			
	<b>Información y comunicación</b>			
28	¿Se han establecido formalmente las funciones específicas de los puestos de trabajo?			
29	¿Existen encargados con la capacidad técnica necesaria para procesar oportunamente la información financiera y controlar la exactitud de los registros?			
30	¿Se describen oportunamente las transacciones con suficiente detalle para permitir la clasificación apropiada de las mismas para la información financiera?			
31	¿La propietaria toma en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y calidad?			
32	¿Existe buena comunicación con los clientes y proveedores?			
33	¿Es presentada oportunamente la información a autoridades reguladoras?			
	<b>Supervisión y Monitoreo</b>			
34	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del personal de la empresa?			
35	¿Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?			
36	¿Cuándo se descubre oportunidades de mejora se dispone medidas para desarrollarlas?			

## ANEXO 04: AUTORIZACIONES

### “AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”

**Señora** : Rosa Manuela Ordinola de Espinoza  
Propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”

**Solicito** : Permiso para Aplicar Encuesta.

Yo Claudia Estefany Pulache Navarro, identificada con DNI N° 76736870. Domiciliada en Calle Bernardo Alcedo N° 202 - Sullana. Ante ustedes me presento y expongo lo siguiente:

Que por motivo de la realización de mi trabajo de investigación en el cual debo aplicar una encuesta y recolección de datos cuyo tema es: “CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANADERAS DEL PERÚ: CASO PANADERÍA Y ABARROTES SANTA ROSA DEL DISTRITO DE SULLANA Y PROPUESTA DE MEJORA, 2018”. La cual Uds. dignamente dirigen, solicito me brinden la autorización para la realización de la mencionada encuesta y recolección de datos en lo que respecta a las áreas de su empresa. La misma que me es de utilidad para el proceso del trabajo de investigación que vengo desarrollando.

Por lo expuesto ruego a Uds. Acceder a mi petición.

Sullana 21 de Noviembre 2018



---

**Claudia Estefany Pulache Navarro**  
DNI N° 76736870



## PANADERÍA Y ABARROTES “SANTA ROSA”

De: Rosa Manuela Ordinola de Espinoza RUC: 10035976154

### “AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”

Sullana 21 de Noviembre del 2018.

#### CARTA N° 001-2018 – Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”

Srta. Bachiller Claudia Estefany Pulache Navarro

#### **Asunto: Autorización de encuesta.**

De mi especial consideración:

Por medio de la presente, me dirijo a usted en nombre de la empresa Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”, para expresarle mis cordiales saludos y a la vez concederle autorización para que tenga facilidad a la realización de la encuesta y recolección de datos contables administrativos y cualquier otra información que le sea útil para su trabajo de investigación (Tesis).

Sin otro particular me despido esperando la consideración de este comunicado.

Atentamente,

Rosa Manuela Ordinola de Espinoza  
Propietaria de la Panadería y Abarrotes “Santa Rosa”  
DNI N° 03597615

Calle López Albuja N° 112- El Obrero – Sullana - Piura  
Calle Lambayeque N° 134 – Bellavista - Sullana – Piura  
Teléfono 073-312164 Celular 969527375