

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



**TESIS:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO QUE MEJORE LA EFECTIVIDAD EN LAS OPERACIONES, LA CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y EL CUMPLIMIENTO DE LEYES EN LA PASTELERÍA GOURMET “BURNT CREAM” DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, EL SALVADOR”**

**PRESENTADA POR:**

**FLORES LAZO, SAMUEL ISAAC  
MAGAÑA RODRÍGUEZ, FRANKLIN ALEXANDER  
MENDOZA REYES, MÓNICA RAQUEL**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO (A) EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**DOCENTE DIRECTOR:**

**LIC. OSCAR RENÉ BARRERA GARCÍA**

**ASESOR METODOLÓGICO:**

**LIC. FRANCISCO CRISTOBAL GALLARDO RODRÍGUEZ**

**MARZO 2012**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

## **AUTORIDADES**

### **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

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

**VICE-RECTORA ACADÉMICA:** MTRA. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

**SECRETARIA GENERAL:** DRA. ANA LETICIA AMAYA

### **FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**DECANO:** LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**VICE-DECANO:** LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

**SECRETARIO GENERAL:** LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

### **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**COORDINADOR GENERAL:** LIC. GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO

**DOCENTE DIRECTOR:** LIC. OSCAR RENÉ BARRERA GARCÍA

**DOCENTE METODOLÓGICO:** LIC. FRANCISCO CRISTÓBAL GALLARDO RODRÍGUEZ

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS TODOPODEROSO**

Infinitas gracias a Dios Todopoderoso por habernos dado la sabiduría y el entendimiento para poder llegar al final de nuestra carrera, por proveernos de todo lo necesario para salir adelante y por todo lo que nos ha dado.

### **A NUESTROS PADRES**

Mil gracias por el apoyo incondicional que nos brindaron por todos los sacrificios que hicieron a lo largo de nuestra carrera, así como su comprensión y paciencia en momentos difíciles que tuvimos.

### **A NUESTROS HERMANOS**

Por todo el apoyo brindado, por su comprensión y cariño.

## INDICE

	Pág.
<b>Introducción</b>	i
<b>CAPITULO I</b>	
1. Formulación del Problema.....	1
1.1. Título Descriptivo del Proyecto .....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.3. Justificación de la Investigación.....	1
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4
1.5. Método de la Investigación.....	5
1.6. Estrategia Metodológica de la Investigación.....	5
<b>CAPITULO II</b>	
2. Marco de Referencia.....	8
2.1. Marco Histórico.....	8
2.1.1. Antecedentes del Control Interno.....	8
2.1.2. Antecedentes del Control Interno desde la Perspectiva Coso.....	9
2.1.3. Control Interno Informe COSO en El Salvador.....	11
2.2. Marco Teórico.....	12
2.2.1. Generalidades.....	12
2.2.2. Objetivos del Control Interno.....	18
2.2.3. Características del Control Interno.....	20
2.2.4. Control Interno bajo el Enfoque COSO.....	21
2.2.4.1 Componentes del Control Interno bajo El Enfoque COSO.....	22
2.2.4.1.1. Ambiente de Control.....	23
2.2.4.1.2. Evaluación de Riesgos.....	28
2.2.4.1.3. Actividades de Control.....	32

2.2.4.1.4 Información y Comunicación.....	35
2.2.4.1.5 Supervisión o Monitoreo.....	38
2.3. Marco Legal y Normativo.....	40
2.3.1. Código de Comercio.....	40
2.3.2. Código Tributario y su Reglamento de Aplicación.....	41
2.3.3. Ley y Reglamento del Impuesto a La Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.....	42
2.3.4. Ley y Reglamento del Impuesto sobre la Renta.....	43
2.3.5. Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF/PYMES).....	44
2.3.6. Control Interno Informe Coso I.....	45
2.3.7. Código de Salud.....	46
2.4. Marco Conceptual.....	47
<b>CAPITULO III</b>	
3. Diseño de un Sistema de Control Interno que Mejore la Efectividad en las Operaciones, la Confiabilidad de la Información Financiera y el Cumplimiento de Leyes en la Pastelería Gourmet “Burnt Cream” de la Ciudad de San Miguel, El Salvador.....	51
3.1. Objetivos.....	51
3.2. Importancia.....	52
3.3. Alcance.....	52
3.4. Instrumento de Diagnóstico para el Diseño del Sistema de Control Interno.....	53
3.4.1. Situación Actual de la Empresa.....	53
3.4.2. Análisis de la Empresa.....	53
3.4.3. Análisis FODA.....	61
3.5. Esquema de Aplicación del Control Interno Enfoque Coso.....	62
3.5.1. Ambiente de Control.....	63

3.5.1.1. Objetivo General.....	63
3.5.1.2. Objetivos Específicos.....	63
3.5.1.3. Misión.....	63
3.5.1.4. Visión.....	63
3.5.1.5. Organigrama Propuesto para “Burnt Cream”.....	64
3.5.1.6. Manual de Políticas y Procedimientos.....	65
3.5.1.7. Manual Descriptivo de Puestos y Funciones.....	80
3.5.1.8. Código de Ética.....	99
3.5.1.9. Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos.....	109
3.5.2. Evaluación de Riesgos.....	144
3.5.3. Actividades de Control.....	145
3.5.4. Información y Comunicación.....	147
3.5.5. Supervisión o Monitoreo.....	152
<b>CAPITULO IV</b>	
4. Conclusiones y Recomendaciones.....	156
4.1. Conclusiones.....	156
4.2. Recomendaciones.....	157
Bibliografía.....	159
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

Para las empresas es de mucha importancia tener los controles internos adecuados ya que de esto depende, que las operaciones se efectúen de manera correcta. Toda empresa tiene riesgo, los que deben ser disminuidos con la adopción de controles.

El presente trabajo de tesis pretende demostrar que el modelo COSO es un instrumento eficaz en la evaluación del control interno de las organizaciones, así como reconocer que tal modelo no es solo de ayuda para auditores (internos o externos) sino que para las gerencias de las empresas, con el fin de identificar los diferentes riesgos y la mejor práctica para disminuirlos o eliminarlos.

Este trabajo está dirigido a las personas que tengan interés en conocer o en ampliar sus conocimientos acerca del modelo COSO el cual ha estado en el medio por muchos años pero que en El Salvador es poco conocido y no se tienen muchas bibliografías prácticas disponibles del tema.

Con el objetivo que exista un efectivo control interno en la pastelería BURNT CREAM de la Ciudad de San Miguel, se ha desarrollado a continuación una propuesta de Control Interno que le permita disminuir los riesgos comerciales que están enfrentando y poder también tomar decisiones más acertadas de prevención de riesgos relacionadas a la pastelería, permitiéndoles de esta manera el crecimiento de la empresa.

El presente trabajo de investigación está compuesto de cuatro capítulos en los cuales se describen los procedimientos que se llevarán a cabo en dicha investigación lo que permitirá una mejor planeación y ejecución de la investigación de campo.

En el capítulo uno se encuentra el planteamiento del problema, es decir, la razón por la cual se hace la investigación y la justificación además se especifican los objetivos que se buscan cumplir tales como, establecer actividades de control que permitan eficacia y eficiencia en las operaciones en la pastelería BURNT CREAM, también se describe el método utilizado para la investigación y las estrategias metodológicas empleadas en el trabajo de investigación.

En el capítulo dos, que es el Marco de Referencia, en él se incluyen el Marco Histórico, en el cual se detalla el origen internacional del control interno como su aplicación en El Salvador, el Marco Teórico en él se enuncian generalidades del control interno, incluyendo los cinco componentes que son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo, además se muestra el Marco Legal y Normativo que son las leyes y normativas a las cuales está vinculada la pastelería como: el Código de Comercio, Código Tributario y su Reglamento de Aplicación, Control Interno Informe COSO I, Código de Salud entre otros, finalmente se presenta un Marco Conceptual donde su título lo describe mostrando un conjunto de conceptos indispensables en el desarrollo del trabajo de investigación.

El capítulo tres, contiene la estructura del “Diseño de un sistema de control interno que mejore la efectividad en las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes en la pastelería gourmet “BURNT CREAM” de la ciudad de San Miguel, El Salvador, el cual hace referencia a una propuesta de Organigrama, Manual de Funciones y Responsabilidades, Formularios de Control Interno a Utilizar, Políticas y Procedimientos contable-administrativos y el Diseño del Control Interno que integra los componentes, elementos y factores de acuerdo a la naturaleza de las operaciones con su respectiva implementación.

En el capítulo cuatro se desarrollan las conclusiones a las cuales se llegó durante la ejecución del trabajo, así como también las recomendaciones que se consideran necesarias para la propuesta planteada, de tal manera que la pastelería logre obtener los máximos beneficios como resultado de su respectiva aplicación, así finalmente se presenta la bibliografía utilizada en el desarrollo del trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

# **CAPÍTULO I**

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1. TÍTULO DESCRIPTIVO DEL PROYECTO**

“Diseño de un Sistema de Control Interno que mejore la Efectividad en las Operaciones, la Confiabilidad de la Información Financiera y el Cumplimiento de Leyes en la Pastelería Gourmet “Burnt Cream” de la Ciudad de San Miguel, El Salvador”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿La Implementación de Un Sistema de Control Interno en la Pastelería Gourmet “Burnt Cream” en San Miguel, El Salvador, permitirá que exista Efectividad en las Operaciones, que la Información Financiera sea confiable y que además se Cumplan las Leyes establecidas?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Desde hace algunos años en el mundo han ocurrido fraudes empresariales de gran envergadura ocasionados por corporaciones que presentaban información financiera alterada, es por ello que a partir de estos hechos, varias instituciones emiten el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) para contrarrestar dicha situación de presentación de información financiera errónea.

Existen manuales y propuestas de sistemas de Control Interno para muchas empresas en el país, pero debido a que cada empresa posee diferentes características y niveles de complejidad en el giro a que se dedica, es en este sentido que se toma el Informe COSO como un parámetro estándar para diseñar y proponer un Sistema de Control Interno que sea específico para la Pastelería Gourmet “Burnt Cream” de la Ciudad de San Miguel, y así suplir la necesidad que tienen estas empresas de presentar información financiera razonable.

Además que en el cambio de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES) se diseñe un sistema de control que permita la presentación de información financiera confiable establecida por esa normativa, la cual va orientada a ser aplicada a aquellas empresas que no cotizan en la bolsa de valores y que no se rigen por la Superintendencia de Sistema Financiero, la economía de nuestro país está compuesta en su mayoría por empresas que cumplen estas dos características es por ello que nuestra investigación toma mayor realce en la propuesta de un sistema de control interno del cual puedan hacer uso estas empresas.

Para los empresarios en este giro la investigación se vuelve muy importante en la toma de decisiones ya que el sistema de control será una fuente fiable que le facilitara conocer de una manera clara y transparente la información financiera y consecuentemente alcanzar un desarrollo y expansión en esa actividad lo cual contribuye a la vez con la economía nacional porque será afectada positivamente cuando estas empresas se vuelvan rentables y el sistema les proponga cumplir con las leyes aplicables para la captación de impuestos.

Para la sociedad en su conjunto porque les dará la confianza en el consumo de los productos ofrecidos por la pastelería ya que el sistema propone el cumplimiento de leyes de saneamiento para proporcionar productos de calidad que cumplan con lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud.

Es así que se vuelve indispensable nuestra investigación para la pastelería de San Miguel porque se enfoca en proponer un sistema de control interno que puedan utilizar para mejorar el desarrollo de las actividades y que permita además ser un marco de referencia de los procedimientos necesarios para alcanzar la eficiencia en las operaciones, de tal manera que se permita lograr cambios que puedan garantizar información financiera razonable.

Las Pastelerías han sufrido un crecimiento visible en San Miguel en los últimos años es por ello que se vuelve factible y viable la elaboración de un sistema de control interno específico lo cual permite la aplicación de conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera así como el desarrollo de destrezas en la elaboración de nuestra investigación ya que este giro permite una nueva aplicación específica de un control estándar como lo es el COSO y en el que podemos relacionar las leyes mercantiles, tributarias con las de salud ya que las pastelerías no solo se dedican a la generación de ganancias sino que es una actividad económica en la que la salud de sus consumidores está directamente relacionados con los productos que ofrece.

Para el desarrollo de la investigación se cuentan con los recursos humanos por tener la aprobación de la comerciante propietaria y personal administrativo que están dispuestos a proporcionar la información necesaria

para la realización de la investigación así como el asesoramiento idóneo con relación a la temática; los recursos bibliográficos porque existen abundantes medios de información tanto libros como material tecnológico lo que enriquece y vuelve más interesante la investigación y económicos porque están en zonas céntricas de fácil accesibilidad.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Proponer un sistema de control interno bajo el enfoque COSO I para un proceso eficiente en las operaciones, la información financiera confiable y el cumplimiento de leyes.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer actividades de control que permitan eficacia y eficiencia en las operaciones de la empresa.
- Proponer políticas contables y administrativas para lograr confiabilidad razonable en la Información Financiera de la empresa.
- Detallar lineamientos que faciliten el cumplimiento de leyes aplicables a la empresa.

## **1.5. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

En nuestra investigación "“Diseño de un Sistema de Control Interno que mejore la Efectividad en las Operaciones, la Confiabilidad de la Información Financiera y el Cumplimiento de Leyes en la Pastelería Gourmet “Burnt Cream” de la Ciudad de San Miguel, El Salvador” se utilizará el Método Descriptivo que tiene como objetivo *“Llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas<sup>1</sup>”*.

Además el método descriptivo sirve para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar, los resultados de las observaciones. Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. En el estudio descriptivo el propósito del investigador es describir situaciones y eventos; consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Por lo cual el método más apropiado para elaborar esta investigación es el antes citado.

## **1.6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para nuestra investigación nos auxiliaremos de las siguientes herramientas:

---

<sup>1</sup> Deobold B. Van Dalen & William J. Meyer; Manual de Técnica de la Investigación Educativa; Pág. 15

## **TÉCNICAS**

*“Es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad; Supone el razonamiento inductivo y analógico de que en situaciones similares una misma conducta o procedimiento produce el mismo efecto, cuando éste es satisfactorio. Es por tanto el ordenamiento de la conducta o determinadas formas de actuar y usar herramientas como medio para alcanzar un fin determinado”<sup>2</sup>.*

## **FUENTES PRIMARIAS**

*“Es una fuente que el investigador crea en un momento concreto para resolver un problema concreto. Se refiere a los portadores originales de la información que no la han retransmitido, grabado o transcrito en cualquier medio de soporte. Se puede decir que estas fuentes no existen hasta el momento en que se necesitan, para reunirlos se acude a diversas técnicas como la observación, reuniones de grupo, métodos experimentales, encuestas, entrevistas, experiencias de campo o laboratorio, etc.”<sup>3</sup>.*

### **Entrevista:**

Para realizar la entrevista se empleara una guía de preguntas abiertas, con las cuales se pretenderá recopilar información para el conocimiento de la empresa; esta entrevista será dirigida al propietario o encargado de la empresa.

---

<sup>2</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica>

<sup>3</sup> <http://www.tiposde.com/ciencia/fuentesinformacion/tipos-de-fuentes-informacion.html>

**Observación:**

Por otra parte se empleara el método de la observación, esto servirá para obtener información relacionada con las funciones que realizan los empleados de la empresa, que de manera espontánea aporta la persona así como los medios e instrumentos de trabajo personal, a efecto de comprobar la veracidad de la información que se obtuvo.

**FUENTES SECUNDARIAS**

*“Son datos o estudios realizados previamente sobre los temas que uno desea investigar, los cuales ya existen en algún medio como informes, páginas web, libros, investigaciones previas, documentos, etc. En la investigación documental la recolección de datos se efectúa por medio de fichas. Si es una información secundaria interna es porque ha sido creada en el pasado por el mismo investigador, y si es externa es porque fue generada por terceros externos a él”<sup>4</sup>.*

Para poder obtener otro tipo de información se consultara bibliografía sobre el tema en estudio, haciendo uso de libros, tesis, revistas e Internet.

**Fuentes Documentales**

Una de las fuentes usadas para obtener información ha sido la fuente documental; como lo es el Enfoque COSO siendo de fundamental importancia para la investigación que se está realizando puesto que es información extraída de datos confiables lo que provee una confianza en la información presentada.

---

<sup>4</sup> <http://www.tiposde.com/ciencia/fuentesinformacion/tipos-de-fuentes-informacion.html>

**CAPÍTULO II:  
MARCO  
DE REFERENCIA**

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1. MARCO HISTÓRICO**

##### **2.1.1. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO**

Hablar del control interno no es algo que sea reciente, el control interno es algo que con los años se ha ido perfeccionando y mejorando desde simples procesos que los comerciantes utilizaban para salvaguardar su efectivo o mercadería hasta procesos complejos y sistemáticos que hoy en día deberían ser requisitos fundamentales en cada empresa. Samuel Alberto Mantilla en su libro Auditoría del control Interno menciona "*Como cambian los mercados y sus actores, así también cambia o evoluciona el control interno*"<sup>5</sup> es por ello que a continuación se hará una breve reseña historia del Control Interno en el ámbito internacional hasta su progreso en El Salvador.

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas. Si bien en un principio el control interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta.

---

<sup>5</sup> Samuel Alberto Mantilla B.; Auditoría del Control Interno; Pág. 25

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios. El origen del control interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control. El monje veneciano Fray Lucas Pacciolli mejor conocido como Lucas di Borgo, matemático, desarrolló en 1494 la partida doble, analizando el hecho económico desde dos puntos de vista: partida y contrapartida.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones. Pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

### **2.1.2. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO DESDE LA PERSPECTIVA COSO**

En el año 1985, en Estados Unidos, se creó la Comisión Treadway bajo las siglas COSO (Comité of Sponsoring Organizations), constituida por representantes de las siguientes organizaciones

American Accounting Association (AAA)

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

Financial Executive Institute (FEI)  
Institute of Internal Auditors (ITA)  
Institute of Management Accountants (IMA)

La Comisión Treadway se crea con el propósito de considerar el grado al cual el fraude en Informes Financieros erosionaba la integridad del informe financiero, examinar el papel de los auditores públicos independientes en la detección de fraudes, e identificar los atributos de la estructura corporativa que podría contribuir a actos fraudulentos .

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

Luego de un largo periodo de discusión de más de cinco años, realizada por el grupo de trabajo en 1992, la organización patrocinadora de la Comisión Treadway, emiten el "INFORME COSO" como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes, en el cual tuvo gran aceptación y difusión en gran parte debido a la diversidad y autoridad que posee el grupo que se hizo cargo de la elaboración de este.

### **2.1.3. CONTROL INTERNO INFORME COSO EN EL SALVADOR**

El control interno en El Salvador nació como resultado del apareamiento de la contaduría pública en el año de 1915; con la creación de una escuela anexa al Instituto Nacional General Francisco Morazán, la cual dio paso a la enseñanza contable. A raíz de una deficiente auditoría efectuada por una firma Inglesa en las minas de oro en el país en el año de 1930, se dio la necesidad de implementar un sistema de control interno. Razón por la cual se crea la primera asociación de contadores, que paso a ser Corporación de Contadores, cuya función era la de vigilar y dictar las disposiciones necesarias para que la profesión contable cumpla con el objetivo con el cual fue creado. En la década de los años 90 los distintos gremios del país fueron creando y renovando las distintas normas implantadas y en el año de 1997 se fusionan el Colegio de Contadores Públicos Académicos y la Asociación de Contadores Públicos, cuyo principal objetivo es promover la aplicación de un eficiente control interno en el campo privado y público en El Salvador, formando el Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos.

En cuanto al Informe COSO, en El Salvador ha sido implementado en los últimos años incorporándolo al Control Interno. El Salvador considero que era de suma importancia el indagar sobre dicho tema (INFORME COSO) antes de que fuese adoptado en el país. Siendo hasta el año 2003 que se dio a conocer de una forma más extendida en el país a través de Seminarios.

Antes que se iniciara el primer seminario para darlo a conocer, se obtuvieron bibliografías sobre (INFORME COSO) proveniente de Colombia y México. El 4 de noviembre del año 2003 se realiza el Congreso Interamericano

de Contadores Públicos celebrado en el Salvador mediante el cual se imparte el Seminario sobre (INFORME COSO) de donde proviene el auge e Implementación del Control Interno bajo el enfoque COSO en el País.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. GENERALIDADES**

#### **Definiciones del Control Interno**

“La estructura del Control Interno de una entidad consiste de las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de que serán alcanzados los objetivos específicos de la entidad”<sup>6</sup>.

“Comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adaptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la gerencia”<sup>7</sup>.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

---

<sup>6</sup> Auditoria Moderna; Walter G. Kell y otros; Pág. 135

<sup>7</sup> Auditoria Conceptos y Métodos; John J. Willingham; Pág. 206

El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que tienen la función de pasar o calar a través de las actividades de la entidad. Estas acciones son penetrantes e inherentes en el modo y manejo gerencial de los negocios.

### **Relación entre el Control Interno y la Contabilidad**

En el ir y venir de los negocios surgen dos elementos claves en el desarrollo de las actividades de las empresas tales como: Contabilidad y Control Interno. Es necesario mencionar que uno no puede existir si no está inmerso de una u otra forma en el otro, por lo tanto, los elementos de Contabilidad y Control Interno son actividades inherentes de la empresa.

Se puede afirmar que la contabilidad está dentro del Control Interno porque es parte de los objetivos del Control Interno (confiabilidad de la información financiera), por medio de un Control Interno efectivo se generan Estados Financieros razonables. La contabilidad permite registrar las transacciones de una empresa, esto sirve o da la pauta de un Control Interno efectivo, ya que la contabilidad es un tipo de Control Interno porque a través de ella se comprueba la razonabilidad de los Estados Financieros y el cumplimiento de la normativa legal que dichos estados encierran.

### **Limitaciones del Control Interno**

El Control Interno contribuye mucho a proteger contra los errores y el fraude, además de garantizar la confiabilidad de los datos contables. Es importante reconocer la existencia de algunas de sus limitaciones intrínsecas. Pueden cometerse errores en aplicación de los controles porque no se entiende bien las instrucciones por juicio incorrectos, negligencia distracción o fatiga.

También puede haber errores al diseñar, al vigilar los controles automatizados o darle mantenimiento. Las actividades de control tanto manuales como automatizadas que dependen de la división de las obligaciones pueden burlarse cuando dos o más personas o una administración inadecuada burlan el Control Interno. Por ejemplo los ejecutivos pueden ponerse de acuerdo con los clientes para alterar las condiciones del contrato estándar de la compañía a fin de evitar el reconocimiento de ingresos o los ejecutivos falsean los registros contables.

Las consideraciones de costo imponen otro límite a los controles que adopte una compañía. Desde este punto de vista no es posible establecer controles que brinden protección absoluta contra el fraude y el desperdicio; una seguridad razonable en este aspecto es lo máximo que puede obtenerse.

### **Responsables del Control Interno**

El Control Interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma y para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Además el sistema de Control Interno difiere entre organizaciones.

La responsabilidad por las actuaciones recae en la Gerencia y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un sistema de Control Interno que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y tributarias) aplicables a la organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el Control Interno es parte indispensable e indelegable de la responsabilidad gerencial, ya que esta no termina con la formulación de objetivos y metas, si no con la verificación que estos sean cumplidos.

El sistema de Control Interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, normas, métodos, procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los departamentos de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la Gerencia a través de la orientación general y la evaluación global de los resultados; las áreas ejecutivas a través del establecimiento de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación de desempeño de recursos humanos de la organización.

**Responsabilidades específicas:**

La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de Control Interno debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización.

En cada área de la organización el encargado de dirigirla debe de ser el responsable de acuerdo con los niveles de responsabilidad establecidos.

La auditoría interna o la unidad de Control Interno correspondiente debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el sistema de Control Interno de la organización, proponiéndole a la gerencia las recomendaciones para mejorarlas.

El personal que prepara el diseño del sistema de Control Interno no puede dar por concluida su labor cuando el diseño haya sido aprobado por el principal directivo de la empresa. Debe participar activamente en el proceso de implantación del sistema y capacitación del personal de ejecución, solucionando situaciones no previstas en la etapa de reorganización y respondiendo a las consultas que le formulen los empleados a este respecto. El más frecuente de los inconvenientes que surge en la introducción de un sistema de Control Interno es la resistencia nacional del personal de la organización, la cual debe manejarse y disminuirse mediante charlas en las que se les explique el verdadero propósito de tales medidas.

Las técnicas específicas empleadas para ejercer control sobre las operaciones o recursos varían de una empresa a otra, según la magnitud, la naturaleza, las características y la complejidad de las operaciones.

### **Por qué y para qué se controla**

Las diferentes administraciones, a través de sus actuaciones, comprometen interacciones y patrimonios que no son personales, sino que pertenecen a la sociedad o a la organización para la cual prestan sus servicios.

El deterioro del patrimonio público o privado no proviene solo de la ilegalidad de la inversión; también se deriva de su inconveniencia. Así, la falta

de planeación o programación, en muchos casos, puede producir gastos inútiles, aunque sean legales.

Los conceptos anteriores modifican el enfoque del control: este no se debe limitar a vigilar la legalidad y exactitud de las operaciones si no que debe buscar un fin más amplio y adecuado a los cambios administrativos presupuestales operativos, etc. En tal sentido, también se debe analizar la utilidad de la inversión y la obtención del resultado previsto es decir, la bondad de la gestión.

Por años, los empleados, comenzando con los de primer nivel se acostumbraron a que su paso por los cargos les permitiera ejercerlos sin necesidad de preocuparse por calidad de la gestión. Partían de la base de que para ello existían los organismos de control sin cuya refrendación previa no se daba paso alguno; lo cual explica buenas partes de las practicas que pervirtieron la gestión, entorpecieron las relaciones con los ciudadanos y a menudo la convirtieron en nido de burocracia o de corrupción. Había gerentes que planeaban, organizaban y administraban, pero que no controlaban lo cual constituía un enfoque incompleto de la función gerencial.

No hay Control Interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden, ni transparencia, sin cumplir las normas legales o las principales deficiencias.

El proceso de transformación implica el mejoramiento de la organización en:

El establecimiento de una estructura flexible y dinámica que permite asumir los retos de la misión organizacional.

El logro de una gestión administrativa y financiera comprometida con los altos niveles de calidad y racionalidad en la utilización de los recursos.

Mayores y mejores niveles de productividad.

Recurso humano motivado y capacitado, dispuesto a comprometerse con su organización.

Simplificación de regulaciones excesivas e innecesarias.

### **2.2.2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso que garantice, con una seguridad razonable (y por lo tanto no absoluta), que se alcanzan los 3 objetivos siguientes:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones
2. Fiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

*“Desde nuestro punto de vista, basado en nuestra propia experiencia, nos parece conveniente a la hora de realizar una auditoría, descomponer los 3 objetivos anteriores en los siguientes:*

- 1. Eficacia de las operaciones*
- 2. Eficiencia de las operaciones*
- 3. Fiabilidad de la información financiera*
- 4. Fiabilidad de la información operativa y de gestión*

*5. Salvaguarda de los activos*

*6. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables, tanto internas como externas a la empresa”<sup>8</sup>.*

El primero de los 3 objetivos anteriores se refiere a los objetivos del negocio, entendidos en términos de rentabilidad y rendimiento de las operaciones de la empresa u organización.

El segundo objetivo pretende garantizar que la empresa disponga de información financiera cierta, fiable y, muy importante, que esta información se obtenga tempestivamente, eso es, cuando sea necesaria y útil. En este sentido, la fiabilidad de la información no es solo una garantía frente a tercero, sino una exigencia de la dirección, ya que sin esta información, no sería posible tomar decisiones empresariales acertadas.

El tercer objetivo se refiere al cumplimiento de todas aquellas normas o reglas a las que se encuentre sujeta la empresa.

El Control Interno favorece entonces que una empresa consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y minimice las pérdidas de recursos; favorece que la empresa disponga de información fiable y a tiempo; y por ultimo favorece que la empresa cumpla con la ley y otras normas que le son de aplicación.

---

<sup>8</sup> [http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/COSO\\_2!OpenPage](http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/COSO_2!OpenPage)

## **Estructura del Control Interno**

Se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección, para ofrecer seguridad razonable respecto a los objetivos de Control Interno.

### **2.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO**

El enfoque COSO ha sido diseñado para asegurar la integración de los procesos de la administración, de forma que el rendimiento en cuanto a eficiencia y eficacia de los recursos pueda ser mayor, por lo que se pueden mencionar las características siguientes:

- Es un proceso, ya que constituye un medio para un fin.
- Involucra a todos los niveles jerárquicos en una organización relacionando así los cinco componentes.
- Es un sistema de control que está enfocado a la forma como se desarrollan y se monitorea al personal por el cual es ejecutado.
- Proporciona seguridad razonable a la administración y al consejo de una entidad.
- El sistema de Control Interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de plantación, de verificación, información y operaciones de la respectiva empresa.
- Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la empresa.
- La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la efectividad, aplicabilidad y actualidad

del Sistema de Control Interno de la unidad económica las recomendaciones para mejorarlo.

- El Control Interno es inherente al desarrollo de las actividades de la empresa
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la entidad.
- No mide desviaciones, permite identificarlas.
- Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
- La auditoría interna es una medida de control y un elemento del sistema de Control Interno.

#### **2.2.4. CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO**

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. Por ello, a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance, a continuación daremos un concepto más estructurado, *“control interno es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad gerencia y otro personal, diseñado para proveer razonable seguridad respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:*

- *Efectividad y eficiencia de operaciones.*
- *Confiabledad de la información financiera.*

- *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables*<sup>9</sup>.

Este enfoque permite a la administración del negocio y a otras entidades mejorar el control de las actividades de sus organizaciones, ya que este es un proceso que constituye un medio en los diferentes niveles jerárquicos, de tal forma que permita la consecución de objetivos, uno de ellos es integrar varios conceptos en una estructura en la cual se establezca una definición y se identifiquen los componentes.

### **Eficacia del Sistema de Control Interno**

La eficacia del control interno se puede dar en tres niveles distintos. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías respectivamente, si la dirección de la unidad tiene la seguridad razonable de que:

- \* Dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la Unidad.
- \* Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
- \* Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado.

#### **2.2.4.1. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO**

---

<sup>9</sup> Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral; Yanel Blanco Luna; Pág. 92

De acuerdo al marco COSO, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos derivarán de la manera en que la Dirección dirija la Unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las Organizaciones (sean públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos.

Los componentes son:

- 1) Ambiente de control
- 2) Evaluación de riesgos
- 3) Actividades de control
- 4) Información y comunicación
- 5) Supervisión y monitoreo

#### **2.2.4.1.1. AMBIENTE DE CONTROL**

El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de control interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de control interno. Marca la pauta del funcionamiento de la Unidad e influye en la concientización de sus funcionarios.

Los factores a considerar dentro del entorno de control serán la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios de la Unidad, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la Dirección asigna autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas. Debe considerarse en la evaluación que los procedimientos existan, que hayan sido apropiadamente notificados, que sean

conocidos, que sean adecuadamente comprendidos y que exista evidencia de que se aplican.

### **Integridad y valores éticos**

Dado que el control interno se sustenta en los valores éticos, la autoridad superior del organismo debe procurar promover, difundir y monitorear el cumplimiento de los mismos.

Estos valores éticos deben enmarcar el comportamiento de todos los funcionarios de la Unidad, orientando su integridad y compromiso profesional. Debe ser la Dirección del Organismo la que mediante actitudes (su ejemplo) y otros mecanismos, busque crear una cultura apropiada a tales fines.

- \* Los funcionarios conocen la normativa vigente que regula su conducta en el ejercicio de la función pública.
- \* Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de conducta aún cuando no estén escritos.
- \* Existe algún documento que recoja los valores y principios éticos que promueve la Organización, por ejemplo a través de un código de conducta que determine la política de la misma respecto de asuntos críticos donde puedan verificarse conflicto de intereses.
- \* Se ha dado a conocer a todos los funcionarios involucrados y se ha verificado su comprensión.
- \* Se ponen en conocimiento de terceros ajenos a la Organización pero vinculados a la misma como ser Usuarios o Proveedores,
- \* Los funcionarios se comportan de acuerdo a las reglas de conducta definidas por la Dirección.
- \* Se asignan periódicamente los premios y castigos a que da lugar el acatamiento o no de las reglas y normas de conducta.

- \* Los premios y castigos son adecuados.

### **Competencia de los funcionarios**

Tanto los jefes como los funcionarios en general, deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia acorde a las responsabilidades asumidas. Esto permitirá comprender de mejor manera la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen sistema de control interno.

- \* Se han analizado formal o informalmente las funciones principales a desarrollar.
- \* Se ha efectuado un análisis de las competencias requeridas por los funcionarios para desempeñar adecuadamente dichas funciones.
- \* Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mantenimiento y mejoramiento de las competencias de los funcionarios.

### **Estilo de dirección y gestión**

La Dirección debe transmitir a todos los niveles de la estructura organizacional, de forma contundente y permanente, su compromiso y liderazgo con los controles implementados y con los valores éticos.

Será la autoridad superior del organismo la encargada de hacer comprender a todos los funcionarios el papel que cada uno deberá cumplir dentro del sistema de control interno.

- \* Se percibe de parte de la Dirección del Organismo un compromiso permanente con el sistema de control interno y con los valores éticos del mismo. El compromiso puede manifestarse a través de reuniones, exposiciones, cursos.

## **Estructura Organizativa – Organigrama**

La estructura organizativa debe ser adecuada para cumplir con la misión y los objetivos de la Unidad. Esta estructura se debe formalizar en un Organigrama, el cuál debe ser difundido a todos los funcionarios.

- \* La Organización cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente la relación jerárquico funcional existente.
- \* Contribuye al flujo de información entre áreas.
- \* La estructura organizativa es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones.
- \* Existe un diagrama de la estructura organizativa vigente.
- \* El mismo ha sido difundido a toda la Organización.

## **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Cada funcionario debe conocer sus deberes y responsabilidades. Esto contribuye a desarrollar la iniciativa de los mismos y a solucionar los problemas, actuando siempre dentro de sus responsabilidades.

Asimismo, los funcionarios deben conocer los objetivos de la Unidad donde se desempeñan y cómo su función contribuye al logro de los objetivos generales. Esto es fundamental para lograr un compromiso mayor en las personas que se desempeñan en una Organización.

- \* Los funcionarios conocen los cometidos de la Organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos.
- \* Existe una clara asignación de responsabilidades, lo que implica que cada funcionario desarrolla sus propias iniciativas y actúa dentro de sus responsabilidades.
- \* La asignación de responsabilidad está directamente vinculada con la asignación de autoridad.

\* Los funcionarios que tienen asignadas responsabilidades deben rendir cuentas periódicamente por tal asignación.

### **Políticas y prácticas de Personal**

Se deben establecer políticas y prácticas de personal (dentro del ámbito normativo vigente), que busquen lograr una administración de personal justa y equitativa.

Si bien existe una normativa vigente que impide a la Dirección de una Unidad moverse libremente en este aspecto se debe procurar lograr justicia y equidad en el personal a la hora de capacitar, adiestrar, calificar, promover y disciplinar a los funcionarios.

- \* Existen procedimientos definidos para la promoción, selección, capacitación, evaluación, compensación y sanción del personal.
- \* Los mismos son conocidos por todos los funcionarios
- \* Los mismos se aplican en la realidad.

Proporciona una atmósfera en la cual la gente conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades de control. Este marca la pauta para el buen funcionamiento de una organización e influye en la concientización de sus empleados respecto al control.

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente en la entidad.

#### **2.2.4.1.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Se refiere a la identificación y análisis de los riesgos Relevantes que podrían afectar la consecución de los objetivos. La dirección de la empresa debe examinar detalladamente los riesgos existentes en todos los niveles de la compañía para tomar las medidas oportunas y poder gestionarlos; de forma en que las metas se alejen de las pautas de comportamiento de la entidad en el pasado, el nivel de riesgo aumenta. Los riesgos se identifican realizando un estudio de los factores internos y externos que pueden incidir en el negocio.

Cada Unidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí.

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados. A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la Unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio.

En la evaluación se deberá analizar que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, que se los haya clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia.

## **Misión, Objetivos y Políticas**

Los objetivos y políticas de una determinada Unidad deberán estar alineados y ser consistentes con la misión de la misma, la cual es desarrollada a nivel del Inciso.

Es importante que los mismos se encuentren documentados y difundidos no solo a toda la Organización, sino que también es importante su difusión a nivel de la sociedad en general. Esto será importante a la hora de rendir cuentas de la gestión del Organismo.

**Misión:** Expresa lo que es la Organización, para qué está, qué necesidades cubre. La misión es definida a nivel de Inciso.

**Objetivos:** Expresan los propósitos de la Organización, mostrando hacia dónde va la misma.

**Políticas:** Expresan los medios que utiliza la Organización para conseguir los objetivos. Dado el ambiente dinámico en donde interactúa la Unidad, los objetivos deberán adecuarse a esos cambios.

\* La misión de la Organización es conocida y comprendida por la Dirección y los funcionarios de la Unidad.

\* Los objetivos definidos para la Unidad son concordantes con la misión definida.

\* Existe un compromiso por parte de la Dirección de que los objetivos sean conocidos y comprendidos por todos los funcionarios.

- \* Se han determinado los beneficiarios de las acciones desarrolladas por la Organización.
- \* Los cometidos son difundidos adecuadamente a nivel de la sociedad, a los efectos de rendir cuentas de la gestión del Organismo.
- \* Existe una definición adecuada de políticas por parte de la Dirección para alcanzar los objetivos.
- \* Las mismas son difundidas y comprendidas por parte de todos los funcionarios.
- \* El presupuesto asignado a la Unidad es adecuado para el cumplimiento de los objetivos.
- \* Existe por parte de la Dirección una priorización de objetivos, concordante con los recursos asignados a la misma.

### **Objetivos a nivel de proceso o actividad**

Se deben identificar los objetivos particulares a nivel de todos los procesos o actividades desarrolladas por una Unidad, a los efectos de poder identificar los riesgos que podrían amenazar la consecución de los objetivos vinculados a los mismos.

### **Identificación de Riesgos**

Los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos de la Organización, tanto externos como internos, deben estar claramente identificados.

Para ello se debe realizar un “mapeo” de riesgos que incluya la especificación de los procesos claves de la Organización, la identificación de los

objetivos generales y particulares de los mismos, y las amenazas y riesgos que pueden impedir que los mismos se cumplan.

\* Los mecanismos utilizados para identificar riesgos tienen en cuenta los siguientes factores:

- Futuros recortes de Presupuesto
- Modificación de procedimientos
- Dificultades en los sistemas de información
- Falta de competencia y capacitación del personal
- Modificación de autoridades
- Falta de financiamiento

### **Estimación de Riesgos**

Se debe estimar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, así como también cuantificar las posibles pérdidas que los mismos podrían ocasionar.

Por consiguiente, la estimación de riesgos debe hacerse a través de dos variables: probabilidad (frecuencia en la ocurrencia del mismo) e impacto (consecuencia que tendría el mismo si ocurriera).

### **Manejo del cambio**

Se debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente cualquier cambio, tanto en el ambiente interno como externo, que puedan impedir que los objetivos se consigan.

### **2.2.4.1.3. ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control son las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de Evaluación de Riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la Unidad y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, de acuerdo a lo señalado en el punto anterior (Evaluación de Riesgos).

En la evaluación del sistema de control interno no solo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, sino también si las mismas son aplicadas en la realidad y si los resultados conseguidos son los esperados.

Atento a la variedad de actividades de control que pueden emplearse, las aquí incorporadas lo son a título indicativo.

Son desarrolladas al sólo efecto de ilustrar la variedad de controles típicos que deben utilizarse en cualquier organización y que el auditor debe tomar en cuenta para su evaluación.

Es un punto de partida, hallándose sujeta a mejoras e incorporación de aquellos aspectos no contemplados en ellas.

### **Identificación de Procedimientos de Control**

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la Dirección debe determinar los objetivos de control, y en base a ello debe establecer las actividades de control más convenientes a implementar. La conveniencia estará dada por la efectividad de las mismas y el costo a incurrir en su implantación.

### **Oposición de intereses**

Se debe asignar a personas diferentes las tareas y responsabilidades relativas a la autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos económicos de la Organización.

Esto disminuye considerablemente la posibilidad de cometer actos ilícitos y en caso que se cometan, es más fácil su detección.

### **Coordinación entre áreas**

Las áreas que componen una Organización deben actuar coordinadamente entre ellas. Esto redundará en la consecución de los objetivos generales de la Organización y no solo en la consecución de objetivos a nivel de Unidad independiente.

### **Documentación**

La estructura de control interno y todas las transacciones y hecho significativos de la Unidad deben estar claramente documentados y disponibles para su control.

### **Niveles definidos de autorización**

Los hechos significativos de una Organización deben ser autorizados y realizados por funcionarios que actúen dentro el ámbito de su competencia.

La Dirección deberá autorizar los hechos significativos a realizar y los funcionarios deberán ejecutar las tareas que les han sido asignadas, de acuerdo a los lineamientos establecidos.

### **Registro adecuado de las transacciones**

Las transacciones y hechos que afecten a la Organización deben ser registrados oportuna y adecuadamente.

### **Acceso restringido a los recursos, activos y registros**

El acceso a los recursos, activos y registros debe estar protegido por mecanismos de seguridad, que permitan asignar responsabilidad en su custodia. Estas personas serán las encargadas de rendir cuentas por su custodia y utilización.

Es importante destacar que los datos producidos por la Organización, los cuales son fundamentales para cumplir con sus objetivos, deben ser considerados activos.

### **Rotación del personal en las tareas sensibles**

Las personas que llevan adelante tareas que puedan dar lugar a cometer irregularidades, deben ser regularmente rotadas en sus puestos.

### **Control del sistema de información**

Con el objetivo de lograr su correcto funcionamiento, el sistema de información debe ser controlado periódicamente. Esto se debe a que la toma de decisiones se respalda en los sub -sistemas de información.

### **Control de la tecnología de la información**

Los recursos tecnológicos deben ser regularmente testeados, a los efectos de lograr cumplir con los requisitos del sistema de información.

### **Indicadores de desempeño**

Respetando el principio de que lo que no se puede medir, no se puede gestionar, la Organización debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la elaboración de indicadores para su monitoreo y evaluación.

### **Manuales de procedimientos**

Toda Organización debe contar con manuales de procedimientos, en los cuales se desarrollará la forma óptima de llevar adelante los procesos de negocio. Es fundamental que todos los funcionarios tengan documentada, la forma de desempeñarse en la Organización.

### **2.2.4.1.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades.

También deberá existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la Unidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La Dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de control interno implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto. Asimismo, deben contar con los medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores.

### **Información y responsabilidad**

Los datos de una Organización deben ser identificados, captados, registrados, procesados en información y comunicados en tiempo y forma a los funcionarios, para que estos puedan tomar decisiones acertadas y cumplir con sus responsabilidades.

### **Flujo de Información**

El flujo de información debe circular en todos los sentidos dentro de la Organización:

\* La información circula en todos los sentidos dentro de la Organización (ascendente, descendente, horizontal y transversal) y está disponible para quienes deben disponer de ella.

### **Sistemas de Información integrado**

Los sistemas de información dentro de una Organización deben estar integrados. Los funcionarios de una unidad organizacional deben saber cómo se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las unidades de la estructura

### **Flexibilidad al cambio**

El sistema de información debe ser revisado, a los efectos de comprobar que sigue siendo eficaz para la toma de decisiones a lo largo del tiempo.

Se debe constatar que la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la Organización.

Toda vez que el organismo cambie su estrategia, misión, política u objetivos, se debe analizar el impacto sobre su sistema de información.

### **Compromiso de la autoridad superior**

Es imprescindible que la Dirección tome conciencia del grado de importancia del sistema de información organizacional, para poder cumplir con sus objetivos. Este compromiso se debe explicitar mediante la procura de recursos suficientes para poder mejorarlo y volverlo más eficaz.

### **Comunicación, valores organizacionales y estrategias**

La Organización debe contar con un sistema de comunicación multidireccionado, que proporcione oportunamente a todos los funcionarios la información (relevante y confiable), necesaria para poder cumplir con sus responsabilidades.

### **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde a las necesidades de información internas y externas (sociedad, prensa, entre otros).

#### **2.2.4.1.5. SUPERVISIÓN O MONITOREO**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema de control interno a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

##### **Evaluación del sistema de control interno**

La eficacia del sistema de control interno de toda Organización, debe ser periódicamente evaluada por la Dirección y los mandos medios. Los resultados de la evaluación deben ser comunicados a aquel ante quién se es responsable.

##### **Eficacia del sistema de control interno**

Un sistema de control interno se considera eficaz si la dirección de la Unidad tiene la seguridad razonable de que:

- \* Dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la Unidad.
- \* Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
- \* Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

##### **Validación de los supuestos asumidos**

Se deben validar periódicamente los supuestos que sustentan los objetivos de una Organización. A modo de ejemplo, los objetivos de una Organización pueden apoyarse en supuestos acerca de las necesidades de la sociedad. Por consiguiente será fundamental la validación de estos supuestos a lo largo del tiempo.

### **Deficiencias detectadas**

Se deben establecer procedimientos que aseguren que toda deficiencia detectada, que afecte al Sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada.

\* Existen procedimientos que aseguran que toda deficiencia detectada que afecte al Sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada.

## 2.3. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

### 2.3.1. CÓDIGO DE COMERCIO

El código de comercio en el Art. 1 y 2 establece lo siguiente:

*“Art.1.- Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles...”<sup>10</sup>*

*“Art.2.- Son comerciantes:*

*I.- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.*

*II.- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.*

*Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.”<sup>11</sup>*

Por lo anterior las Pastelerías Gourmet entran en este ámbito de comerciantes pues al ofrecer sus servicios en sus restaurantes, están ejerciendo actividades comerciales, es así que están en la obligación de cumplir los lineamientos establecidos en el código de comercio.

La contabilidad como técnica, produce sistemática y estructuradamente información como consecuencia de un proceso delimitado por un intervalo de tiempo, que generalmente es de un año y en el cual es necesario usar

---

<sup>10</sup> Código de Comercio, Lic. Ricardo Mendoza Orantes; 49ª Edición; Pág. 3.

<sup>11</sup> Código de Comercio, Lic. Ricardo Mendoza Orantes; 49ª Edición; Pág. 3.

herramientas de control que permita medir cuantitativamente las transacciones, los bienes poseídos y el recurso humano necesario para el funcionamiento de la empresa. El Código de Comercio siendo una disposición Legal actualmente vigente en nuestro país aborda este tema en sus articulados del 435 al 455 donde textualmente expresa en el artículo 435 en el primer párrafo el cual dice: *“El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría...”*<sup>12</sup>.

Asimismo la contabilidad debe estar de acuerdo a los criterios de estimación emitidos por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría como lo establece el artículo 443 el Código de Comercio. El artículo 444 menciona que es permitido aplicar en la contabilidad las Normas Internacionales de Contabilidad, artículo que se convierte inaplicable a partir de 20 de Agosto de 2009 donde el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública aprobó el plan integral para la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF/PYME).

### **2.3.2. CÓDIGO TRIBUTARIO Y SU REGLAMENTO DE APLICACIÓN**

Este código se aplicará a relaciones jurídico tributario que se originan de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

---

<sup>12</sup> Código de Comercio, Lic. Ricardo Mendoza Orantes; 49ª Edición; Pág. 86.

En el Código Tributario y sus lineamientos en cuanto a las Pastelerías Gourmet se menciona lo siguiente en los artículos 16 y 30.

*“Obligación Tributaria Art. 16.- La obligación tributaria es el vínculo jurídico de derecho público, que establece el Estado en el ejercicio del poder de imponer, exigible coactivamente de quienes se encuentran sometidos a su soberanía, cuando respecto de ellos se verifica el hecho previsto por la ley y que le da origen”*

*“Sujeto pasivo Art. 30.- Se considera sujeto pasivo para los efectos del presente Código, el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o en calidad de responsable”*

Ya que las empresas en cuestión al cumplir con los requisitos establecidos en el Código Tributario para ser contribuyentes, están obligados como sujetos pasivos a cumplir con cada uno de los artículos que sean de aplicación en estas empresas y a rendir cuentas ante la administración tributaria de la manera como lo establece dicha ley.

### **2.3.3. LEY Y REGLAMENTO DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

En septiembre de 1992 entra en vigencia dicha Ley fijándose una tasa del 10% para grabar la transferencia, importación, internación, exportación y consumo de bienes muebles corporales, prestación o autoconsumo de servicios. En septiembre de 1995, la tasa se incrementa al 13% sobre la base imponible del impuesto manteniéndose hasta la actualidad.

Que en atención a una sana política integracionista y con el objeto de armonizar el régimen fiscal salvadoreño, tanto a nivel de área centroamericana como a nivel del resto de países que integran la región latinoamericana, es necesario un impuesto que ofrezca transparencia en relación a su incidencia económica sobre los bienes y servicios, con miras al establecimiento del principio de imposición en el país de destino, lo que representa ofrecer las mismas condiciones de competitividad para nuestros productos en relación al comercio internacional.

A través de esta ley se establece un impuesto que es de aplicación en la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales y prestación de servicios, ya que estas actividades dan origen a una obligación tributaria; es entonces que esta ley y su reglamento definen la aplicación de un impuesto por la prestación de un servicio y debido a que la actividad principal de la Pastelería Gourmet es la prestación de un servicio de restaurante es importante conocer y definir lineamientos de control que ayuden a la aplicación de esta en las empresas antes mencionadas.

#### **2.3.4. LEY Y REGLAMENTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

Los motivos del establecimiento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta es el financiamiento de gastos de la Administración Pública, a través del impuesto por la obtención de rentas por parte de los sujetos pasivos en un ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación del pago del impuesto establecido en esta ley, dicha ley establece que el sujeto pasivo puede obtener ingresos gravados y no gravados con el Impuestos sobre la

Renta, así como también estipula que existen costos y gastos que puede ser o no deducibles de dicho impuesto.

Tal como lo establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta se considera renta gravada la prestación de servicios y en este sentido es la aplicación en la pastelería Gourmet pues el prestar sus servicios se obliga a declarar y a pagar cierta cantidad de impuesto que se deriva de su renta gravada.

### **2.3.5. NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES (NIIF/PYMES)**

El IASB (que en español es El Consejo de Estándares Internacionales de Contabilidad) emitió el 9 de julio de 2009, la Norma Internacional de Información Financiera para PYMES –NIIF Pymes, la cual será aplicada a todas las empresas que no cotizan en bolsa o no están obligadas a rendir cuentas públicamente.

Para el IASB son Pequeñas y Medianas Empresas aquellas con ánimo de lucro que “no tienen obligación pública de rendir cuentas”, esto es, cuando la entidad no cumple las siguientes condiciones:

"(a) no tienen obligación pública de rendir cuentas, y (b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos (...)"

El IASB indica cuales son las empresas que tienen “obligación de rendir cuentas públicamente”, así: "Una entidad tiene obligación pública de rendir cuentas si: (a) sus instrumentos de deuda o de patrimonio se negocian en un mercado público o están en proceso de emitir estos instrumentos para

negociarse en un mercado público (ya sea una bolsa de valores nacional o extranjera, o un mercado fuera de la bolsa de valores, incluyendo mercados locales o regionales), o (b) una de sus principales actividades es mantener activos en calidad de fiduciaria para un amplio grupo de terceros.

La Pastelería Gourmet sobre la cual se realiza el presente trabajo al considerarse pequeña empresas definida así según los requisitos que establece la NIIF para PYMES, está en la obligación de presentar su información financiera en base a esta norma aprobada recientemente en nuestro país.

La aplicación de esta normativa es obligatoria a partir del 1 de enero de 2011, según acuerdo del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría -CVPCPA, de fecha 20 de agosto de 2009.

### **2.3.6. CONTROL INTERNO INFORME COSO I**

El Control Interno como la estructura conceptual integrada en la versión en español de reporte COSO I publicado en 1992 y actualizado en 1994, contempla la existencia de cinco componentes de Control Interno que son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo; después de los fraudes ocurridos en Estados Unidos surge en 2002 la Ley “Sarbanes-Oxley” que estipula la obligatoriedad de la de auditoría del Control Interno.

Es en base al Informe Coso I que nos basaremos para diseñar el Sistema de Control Interno de aplicación en la Pastelería Gourmet de la ciudad de San Miguel, El Salvador; por lo tanto es de vital importancia el conocimiento

de nuestra parte de este informe que nos permita proceder a diseñar el Sistema de Control Interno.

### **2.3.7. CÓDIGO DE SALUD**

Este código menciona en el Art. 88 “la importación, fabricación y venta de artículos alimentarios y bebidas así como de las materias primas correspondientes, deberán ser autorizados por el ministerio de salud pública, previo análisis y registro...”

Dicha ley remite según el acuerdo 216 a una normativa técnica sanitaria para la autorización y control de establecimientos alimentarios donde describe los lineamientos del establecimiento, normas básicas de higiene personal y requisitos que deben cumplir las empresas que se dedican a las panaderías.

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL**

### **Auditoría interna**

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una Organización. Ayuda a una Organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

### **Añadir / Agregar Valor**

El valor se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, la identificación de mejoras operativas, y/o la reducción de la exposición al riesgo, tanto con servicios de aseguramiento como de consultoría.

### **Categoría**

Uno de los tres grupos de objetivos de control interno. Las categorías son la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. Las categorías pueden superponerse, lo que puede determinar que un objetivo pertenezca a más de una categoría.

### **Componente**

Uno de los cinco elementos de control interno. Los componentes de control interno son: el entorno o ambiente de control, la evaluación de riesgos,, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo.

## **Control**

Cualquier medida que tome la dirección y otras partes para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

## **Control Adecuado**

Es el que está presente si la dirección ha planificado y organizado (diseñado) las operaciones de manera tal que proporcionen un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.

## **Control interno**

Un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- \* Eficacia y eficiencia de las operaciones
- \* Confiabilidad de la información financiera
- \* Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

## **Control interno eficaz**

El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si la dirección tiene seguridad razonable de que:

- \* Conocen en qué medida se están alcanzando los objetivos operacionales de la entidad.

\* Los estados financieros públicos se han preparado en forma fiable y se está siendo transparente a la hora de rendir cuentas.

\* Se están cumpliendo las leyes y normas que le son aplicables a la unidad.

### **Eficacia**

Capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos. Eficiencia  
Capacidad de producir el máximo de resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

### **Gestión de Riesgos**

Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

### **Política**

Directriz emitida por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control. Constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control.

### **Procedimiento**

Conjunto de acciones mediante el cual se implanta una política.

### **Procesos de Control**

Las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.

### **Proceso de Gestión**

Conjunto de acciones emprendidas por la dirección para gestionar una entidad. El sistema de control interno forma parte de dicho proceso y está integrado en él.

### **Riesgo**

La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

### **Riesgos Residuales**

El riesgo que permanece después de que la dirección haya realizado sus acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo.

### **Seguridad Razonable**

Concepto según el cual el control interno, por muy bien diseñado y ejecutado que esté, no puede garantizar que los objetivos de una entidad se consigan, debido a las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno.

**CAPÍTULO III:**  
**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**  
**QUE MEJORE LA EFECTIVIDAD EN LAS OPERACIONES,**  
**LA CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA**  
**Y EL CUMPLIMIENTO DE LEYES**  
**EN LA PASTELERÍA GOURMET**  
**“BURNT CREAM” DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL,**  
**EL SALVADOR**

## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO QUE MEJORE LA EFECTIVIDAD EN LAS OPERACIONES, LA CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y EL CUMPLIMIENTO DE LEYES EN LA PASTELERÍA GOURMET “BURNT CREAM” DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, EL SALVADOR**

#### **3.1. OBJETIVOS**

- ✓ Proporcionar un sistema de control plasmado sobre una buena base de ambiente de control que ayude a mejorar las operaciones de la empresa.
  
- ✓ Promover y hacer conciencia de la utilidad de la aplicación de actividades de control en la empresa para hacer un uso eficiente de los recursos que posee la misma.
  
- ✓ Establecer y definir los principales riesgos que podrían afectar las operaciones de la empresa y a la vez definir las actividades de control para hacer frente a esos riesgos.

### **3.2. IMPORTANCIA**

El sistema de control interno basado en el enfoque COSO, es importante porque está compuesto por los elementos necesarios, es decir, metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales y componentes que ayudan a la comprensión de la importancia de controles internos que pueden contribuir en las operaciones de la Pastelería Gourmet “Burnt Cream”.

### **3.3. ALCANCE**

El Sistema de Control Interno está diseñado específicamente para atender los riesgos, estableciendo las actividades de control para las operaciones de “Burnt Cream”, pero debido a la similitud de procedimientos y riesgos que pudieran afectar otras empresas que realicen actividades similares, como lo son las pastelerías, este Sistema de Control Interno, podría utilizarse o tomarse como base para la creación de un Sistema de Control propio para otras empresas en El Salvador.

**ANÁLISIS FODA  
DE LA PASTELERÍA  
“BURNT CREAM”**

### **3.4. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

#### **3.4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

En la actualidad opera bajo el nombre de Pastelería Gourmet “Burnt Cream”, ubicada en la Avenida Roosevelt de la ciudad de San Miguel, dicha pastelería está constituida por su propietaria y tres empleados a pesar que no cuenta con un organigrama, está estructurado de la siguiente manera: La propietaria tiene la función de Administradora y jefe de cocina ya que ella es quién prepara los pasteles tanto para la sala de ventas, así como pedidos para llevar, un chef como auxiliar de cocina, un empleado para atender la sala de ventas, su función es encargarse de la atención de los clientes, existe una cajera quien es la responsable de cobrar y preparar los documentos administrativos y contables para entregarlos al contador.

#### **3.4.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

La Pastelería está estructurada con los elementos que detallamos a continuación:

##### **1. CAPACIDAD ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA**

Capacidad Organizacional y Administrativa dentro de una empresa independientemente de la actividad económica a que pertenezca contempla el establecimiento de componentes esenciales que le permiten a la empresa la consecución de sus propósitos.

#### **a- Planeación: Misión, visión, objetivos y técnicas.**

De acuerdo a la pregunta N° 1 y 2 del cuestionario de evaluación aplicado a los miembros que laboran en la pastelería, manifiestan que se carece de una misión, visión y objetivos por escrito que refleje la filosofía del mismo. Motivo por el cual podemos decir que es una de las principales limitantes que tiene esta pastelería, dado que los miembros que lo conforman no tienen una idea clara hacia donde van dirigidos sus esfuerzos. A partir de esto podemos afirmar que se carece de una planeación eficiente debido a que ninguno de los elementos antes mencionados se han constituido de forma clara en dicha empresa; sino que los miembros de esta se acoplan a la misión y visión empíricas de la propietaria.

#### **b- Organización: Estructura organizacional, manuales y reglamentos o normas de funcionamiento, integración.**

##### **- Estructura Organizacional**

La Pastelería “Burnt Cream” no posee una organización formal, ya que el proceso con el que cuenta para ordenar, distribuir el trabajo y la autoridad entre los miembros para la consecución de las metas no está bien definida. La estructura organizativa de la empresa muestra fallas en la aplicación de algunos principios organizacionales, siendo estos los siguientes: Unidad de mando, Tramo de control y del Objetivo.

En algunas áreas de la pastelería el principio de unidad de mando no tiene aplicación correcta ya que la propietaria como sus empleados poseen más de una función donde se dividen sus responsabilidades, en el caso de la propietaria ejerce la función de Administración y Cocina a la vez. En la empresa, el tramo de control es ejercido por la Administración lo que no permite una coordinación y control adecuados.

En lo referente al Principio del objetivo según lo manifestado por los miembros de la empresa en sus respuestas al cuestionario, no hay objetivos definidos sino que sus actividades giran en torno a objetivos generales de la propietaria. La empresa no posee un organigrama que demuestre la estructura interna como una organización formal así como sus niveles de jerarquía y las funciones principales que desarrollan.

También la pastelería no cuenta con un manual que señale los procedimientos a seguir para lograr el buen desempeño de los miembros de esta; además se puede apreciar que la empresa carece de reglamentos o normas de funcionamiento que influyan en buena medida en la conducta de sus empleados. En cuanto a la integración en base a los principios de los recursos humanos, se identifica que las cargas de trabajo no coinciden con las funciones de su cargo. Además, en la pastelería no se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto.

El proceso de inducción del personal a la entidad es limitado, debido a que no se brinda la información adecuada acerca de las funciones que desempeñaran, sino que estos conocimientos son adquiridos mediante el proceso de socialización. Por lo tanto podemos concluir en la pastelería no posee los recursos necesarios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento.

La dirección es un factor muy importante dentro de la administración, ya que influye en la motivación de los individuos de la organización; en la pastelería la motivación se refleja en un nivel medio según manifiestan los miembros. El estilo de liderazgo lo ejerce solamente la propietaria, ya que las

decisiones que se toman no son participativas, cuando se discuten propuestas y el resultado al que se llega no es consensuado, solo el líder influye en la decisión tomada.

En la pastelería se cuenta con canales de comunicación establecidos para el flujo de la información. También se utiliza la técnica de comunicación de plática directa entre la Administradora y los empleados; pero se percibe que las funciones emanadas de la dirección no son claras para todos. La responsabilidad de ejecutar el control recae en la Administradora, aunque ella no cuenta con técnicas específicas para lograr un control eficiente, si no que se ejecuta de manera empírica.

## **2. CAPACIDAD DE OPERACIONES.**

La pastelería presenta ciertas debilidades; la capacidad del local para recibir clientes es menor que el número de personas que pueden recibir otras pastelerías que se dedican a esa actividad económica, es decir que la demanda supera la oferta. Por lo tanto existe una deficiencia en cuanto a la existencia de amplitud del local para lograr cubrir la demanda que se presenta en ocasiones específicas. Además el espacio con el que cuenta para el parqueo de vehículos es reducido lo que puede ocasionar que al encontrarse lleno el parqueo algunos clientes no visiten el lugar por no tener donde estacionar su vehículo mientras consumen en el lugar. En cuanto a la calidad de los productos, la propietaria se encarga de ese toque exquisito por su experiencia en la pastelería y repostería lo que hace que el producto sea de buena calidad ya que posee ingredientes de reconocidas marcas de alta calidad lo que brinda confianza para los clientes en el momento de consumir los productos, también ofrece alimentos salados dándole mayor variedad al servicio. Además por ser un concepto diferente de

pastelería es decir Gourmet y por ofrecer productos de gran calidad a un precio accesible existe un gran potencial de crecimiento de la empresa en la Ciudad de San Miguel, ya que generalmente los precios de otras empresas que ofrecen este servicio de pastelería fina son un poco altos en comparación a los ofrecidos por “Burnt Cream” factor que puede aprovechar la empresa para posicionarse como una empresa líder en pastelería fina a precios accesibles en la ciudad.

### **3. CAPACIDAD MERCADOLÓGICA-COMERCIAL**

En este apartado, se trata de descubrir las necesidades y demandas de los productos que apetecen los clientes para convertirlos en nueva producción ofertada, los cuales deben ser acordes a las necesidades de estos. Si bien es cierto que la pastelería no cuenta con los medios adecuados para realizar sus promociones y dar a conocer sus productos, el internet a través de las redes sociales podría mitigar las necesidades de promoción.

La pastelería no cuenta con un departamento de *marketing* que se ocupe de promocionar los diferentes productos que posee como los precios accesibles que brinda a la población en general debido a que la pastelería tiene poco tiempo de haber iniciado sus operaciones.

Este es un factor muy importante al cual la empresa debe prestarle mucha atención pues al no ofrecer propaganda de los productos se corre el riesgo que clientes potenciales no se den cuenta de lo que ofrece la empresa para ellos, pues los productos se conocen solo cuando los clientes llegan al establecimiento y los consumen, también mencionar que se sabe que sin

publicidad hay pocas oportunidades de crecimiento en una empresa más aun para una que está iniciando operaciones.

#### **4. CAPACIDAD FINANCIERA**

Los recursos presupuestarios de la pastelería, realizados por la propietaria no han sido superados ya que por haber iniciado operaciones hace poco tiempo este todavía no se recupera para obtener resultados de la inversión realizada lo que indica que todavía no ha llegado el tiempo donde se inicie a recuperar lo que se ha invertido y por ende ver las utilidades como resultado de una buena inversión.

Esta situación está permitiendo que poco a poco se desenvuelvan las actividades normales para tenerla operando lo que limita la contratación de más recurso humano realizando de esta manera la minimización de algunos gastos mientras la inversión inicial se termina de recuperar por medio de la generación de utilidades para proseguir en la adquisición de bienes y servicios, mobiliario y equipo tecnológico.

#### **5. CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

La pastelería “Burnt Cream” cuenta con un total de cinco miembros; dentro de los cuales se encuentran la propietaria cuya función es de administradora y jefe de cocina, un chef en el área de cocina, un encargado de la sala de venta, una cajera y un contador. El personal que está vigente se ha mantenido estático desde la apertura de la pastelería. Por la naturaleza de la empresa y siendo esta pequeña empresa, existe buena relación interpersonales entre los empleados.

## **6. ESTRATEGIA ACTUAL**

Al evaluar qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la pastelería se conoce que no existe una estrategia definida para el desarrollo de las actividades, los miembros manifiestan que no conocen tales estrategias, pero señalan que toman como base las estrategias que se va dando en el giro normal de las operaciones es decir una estrategia en base al aprendizaje diario.

## **7. PRECIOS Y COSTOS: ANÁLISIS COMPETITIVO**

En la pastelería “Burnt Cream”, los precios de los productos son accesibles al bolsillo de sus consumidores a pesar de la crisis económica que está afectando directamente a la canasta básica, debido a que la pastelería tiene la intención de atraer una cartera de clientes necesaria para ofertar sus productos y de esta manera poder recuperar los costos y gastos de la inversión incurridos en un inicio y también obtener el crecimiento de dicha empresa.

Actualmente los precios de los productos que oferta la pastelería son accesibles a la población en general, y están mejor posicionados en comparación a las distintas pastelerías gourmet que operan en la zona oriental, ya que al confrontar dichos precios se obtiene una diferencia significativa.

## **8. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA**

Es muy fácil identificar las barreras que obstaculizan el éxito en el desempeño de la pastelería; entre los aspectos más relevantes se encuentra el hecho de no poseer con la publicidad necesaria para ofertar sus productos y hacerles saber el tipo de los mismo que la pastelería ofrece a los clientes, además sin dicha publicidad es difícil hacer frente a los competidores que tienen una política más definida en cuanto a la publicidad.

## **9. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

Dentro de la industria de los productos de repostería y pastelería, “Burnt Cream” se cataloga como una de las pastelerías que produce productos de alta calidad y a precios accesibles, generando aceptación por el público. Además, posee una ubicación estratégica, de fácil acceso propicia para la atracción de clientes.

En la investigación de la pastelería, tomando en cuenta la información proporcionada por los empleados de esta, se pueden determinar una serie de deficiencias que obstaculizan su normal desempeño. Una de estas deficiencias es que no posee un área fortalecida de marketing que facilite la realización de estudios de mercado y la existencia de publicidad. Existe un reducido y limitado parqueo lo cual genera desconfianza para los clientes cuando este se llena lo que obliga a que no consuman los productos por falta de espacio físico y seguro para dejar sus autos.

Es por ello que en la ciudad de San Miguel, desde el punto de vista competitivo la compañía posee diferentes fortalezas sobre sus rivales. Enfocándose sus debilidades en el área administrativa, mercadológica-comercial, de recursos humanos e investigación y desarrollo.

### 3.4.3. ANÁLISIS FODA

#### Cuadro Resumen

#### FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Precios accesibles.</li><li>-Productos de calidad.</li><li>-Ubicación estratégica.</li><li>-Productos aceptados en el mercado.</li><li>-Un concepto diferente de pastelería.</li><li>-Práctica de Valores.</li><li>-Cocineros de alta calidad.</li><li>-Buena relación propietario-empleados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Nuevos Productos.</li><li>-Concesión del Puerto la Unión.</li><li>-Una de las Avenidas principales de San Miguel (Av. Roosevelt)</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Espacios Limitados.</li><li>-Inadecuada estructura organizacional.</li><li>-No poseen estrategias.</li><li>-Falta de Misión, Visión y Objetivos por escrito.</li><li>-Falta de Organigramas y Manuales.</li><li>-Poca capacitación a empleados.</li><li>-Espacio Físico reducido.</li><li>-Poca Motivación.</li><li>-Decisiones no participativas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Diversidad de productos ofrecidos por otras pastelerías.</li><li>-Alto grado de publicidad de la competencia.</li><li>-Los servicios sustitutos.</li><li>-Los competidores emergentes.</li><li>-Mejor infraestructura y tecnología ofrecida por los rivales.</li><li>-Inconsciente colectivo.</li><li>-Grupos Vandálicos.</li><li>-Crisis Económica.</li></ul>

## **3.5. ESQUEMA DE APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ENFOQUE COSO**

### **3.5.1. AMBIENTE DE CONTROL**

#### **3.5.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Crear y comercializar repostería de la más alta calidad, ofreciendo también un buen servicio a nuestros clientes con el propósito de potenciar el crecimiento económico a corto plazo de la empresa.

#### **3.5.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Producir pasteles y repostería de alta calidad, con un exquisito sabor y menor costo con el propósito de establecernos en el mercado.
- ✓ Lograr productos que satisfagan las necesidades y exigencias de todos nuestros clientes.
- ✓ Aplicar sistemas de mejora continua para controlar nuestros procesos y mejorar día a día la calidad de nuestros productos.
- ✓ Innovar con diseños acordes a las preferencias dentro del mercado, prestando además un excelente servicio con honestidad.

#### **3.5.1.3. MISIÓN**

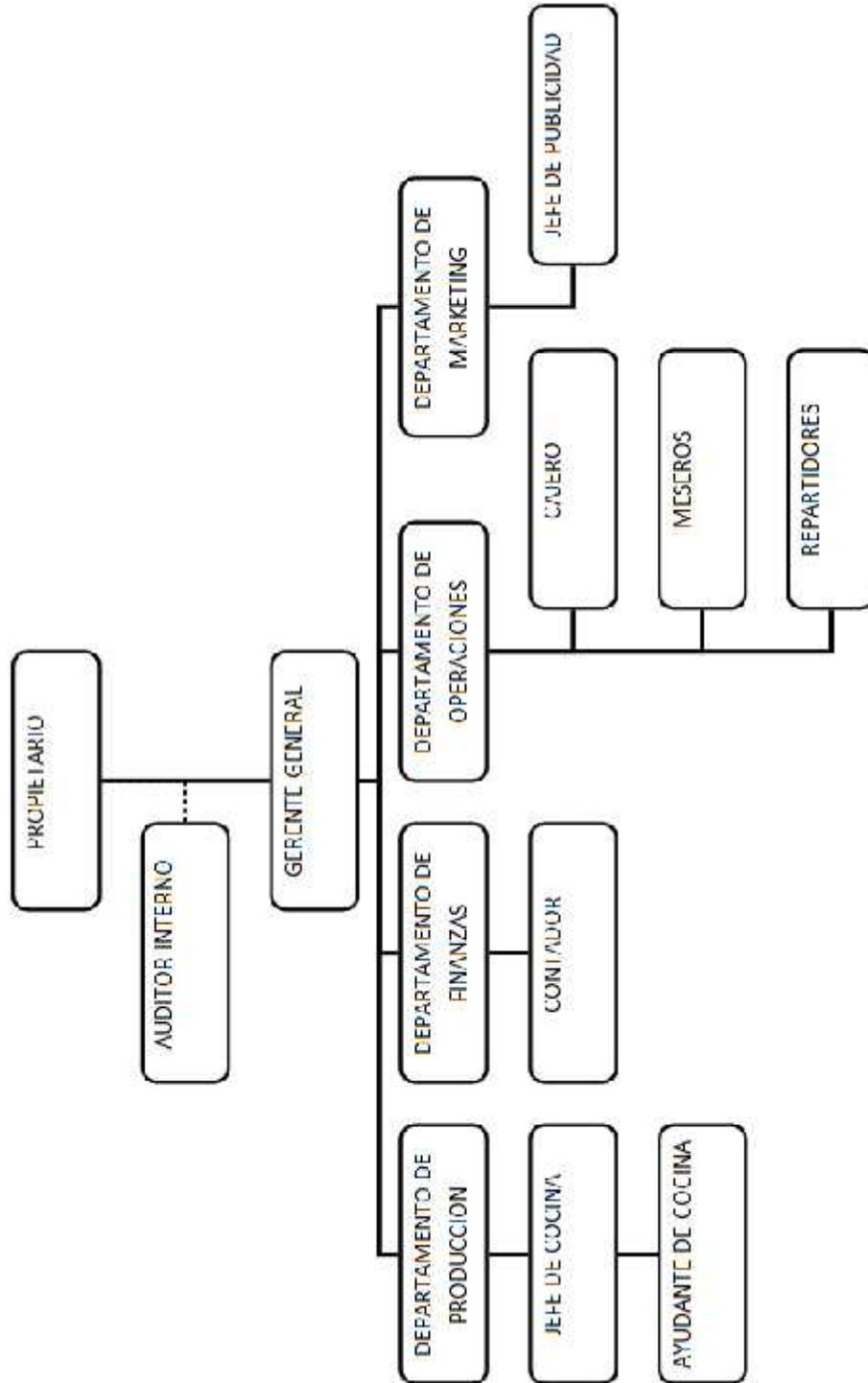
Somos una pastelería de alta calidad, logrando con ello brindar una excelente e innovadora experiencia, en un ambiente confortable, donde todos

nuestros esfuerzos estén dirigidos hacia la satisfacción total de nuestros clientes más exigentes generando en ellos el deseo de repetir la experiencia de visitarnos nuevamente y a su vez transmitirla a sus allegados.

#### **3.5.1.4. VISIÓN**

Ser una empresa capaz de desarrollar pasteles y productos relacionados a la repostería de la más alta calidad, en una constante innovación, todo ello con el objetivo de satisfacer el paladar y gusto de los más exigentes clientes y posicionarse como una Pastelería Gourmet reconocida en El Salvador.

### 3.5.1.5. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA “BURNT CREAM”



### **3.5.1.6. MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

#### **INTRODUCCION**

El presente manual de políticas de la Pastelería Gourmet “Burnt Cream” tiene como propósito informar a los miembros de la empresa sobre las políticas de la misma, las cuales sirven de lineamientos para el desarrollo de las diversas funciones de la empresa. Dicho manual está conformado por políticas que están distribuidas en distintas áreas y funciones de la empresa como: financieras, administrativas, compra, venta, remuneración, y operativas de la empresa.

#### **IMPORTANCIA**

Facilita el cumplimiento de las responsabilidades de los empleados dentro de un ambiente de respeto y equidad; además contribuye a la cultura organizacional y la moldean dependiendo de la forma en que estas son estructuradas.

#### **OBJETIVOS DEL MANUAL**

##### **OBJETIVO GENERAL**

- Facilitar el cumplimiento de las tareas y funciones de los empleados de la Pastelería Gourmet “Burnt Cream”

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización para
- ✓ su adecuada organización.
- ✓ Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.

- ✓ Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- ✓ Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- ✓ Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- ✓ Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa

## **POLITICAS**

### **POLITICAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

#### **- Base de Registro y Presentación de Estados Financieros**

Los estados financieros de “Burnt Cream” se prepararán de acuerdo a las Normas de Información Financiera (NIIF para PYMES).

Para el registro contable de las transacciones se utilizará la base de acumulación o devengo.

La empresa emitirá al final de cada ejercicio económico los cinco Estados Financieros básicos que son:

- a. Balance General
- b. Estado de Resultados
- c. Estado de Flujos de Efectivo
- d. Estado de Cambios en el Patrimonio
- e. Las Notas explicativas en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas

Estos estados financieros serán presentados comparativamente para dos períodos consecutivos, en el Balance General, los activos y pasivos serán clasificados en corrientes y no corrientes, en el Estado de Resultados, los costos y gastos se presentarán atendiendo a su función, en el Estado de Flujos de Efectivo, se informará sobre los flujos de efectivo y equivalentes de efectivo habidos en el ejercicio, clasificándolos en actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento.

Mensualmente deberá prepararse un balance de comprobación, para determinar el comportamiento en dicho periodo.

La preparación y presentación de los Estados Financieros son responsabilidad de la administración.

- **Unidad Monetaria**

Las distintas operaciones de la empresa serán registradas en Dólares de los Estados Unidos de América, de acuerdo a la Ley de Integración Monetaria vigente en nuestro país a partir del 1 de enero de 2001. Esta Ley establece la libre circulación del dólar de los Estados Unidos de América a un tipo de cambio fijo de ¢ 8.75 por US \$ 1.00.

- **Políticas de Registros Contables**

***Reconocimiento de ingresos de actividades ordinarias***

Los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la prestación de servicios y la venta de alimentos se reconocerán cuando los actos anteriores ocurran. Los ingresos de actividades ordinarias se medirán al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, neta de descuentos e impuestos.

### ***Costos por préstamos***

Todos los costos por préstamos se reconocerán en el resultado del periodo en el que se incurran.

### ***Impuesto a las ganancias***

El gasto por impuestos a las ganancias representa la suma del impuesto corriente por pagar y del impuesto diferido. El impuesto corriente por pagar está basado en la ganancia fiscal del año.

### ***Propiedades, planta y equipo***

***Las partidas de propiedades, planta y equipo*** se medirán al costo menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor acumulada.

***La depreciación*** se cargara para distribuir el costo de los activos menos sus valores residuales a lo largo de su vida útil estimada, aplicando el método de línea recta. La depreciación se calculara en base al parámetro de años estimados según el patrón de consumo esperado:

- ✓ Edificaciones 20 años
- ✓ Maquinaria 7 años
- ✓ Vehículos 6 años
- ✓ Otros Bienes (Mobiliario y Equipo) 4 años

Si existe algún indicio de que se ha producido un cambio significativo en la tasa de depreciación, vida útil o valor residual de un activo, se revisara la depreciación de ese activo de forma prospectiva para reflejar las nuevas expectativas.

### ***Activos intangibles***

Los activos intangibles son programas informáticos adquiridos que se expresan al costo menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro acumuladas. Se amortizan a lo largo de la vida estimada de cinco años empleando el método lineal. Si existe algún indicio de que se ha producido un cambio significativo en la tasa de amortización, vida útil o valor residual de un activo intangible, se revisara la amortización de ese activo de forma prospectiva para reflejar las nuevas expectativas.

### ***Deterioro del valor de los activos***

En cada fecha sobre la que se informa, se revisaran las propiedades, plantas y equipo, activos intangibles e inversiones en asociadas para determinar si existen indicios de que esos activos hayan sufrido una pérdida por deterioro de valor. Si existen indicios de un posible deterioro del valor, se estimara y comparara el importe recuperable de cualquier activo afectado (o grupo de activos relacionados) con su importe en libros. Si el importe recuperable estimado es inferior, se reducirá el importe en libros al importe recuperable estimado, y se reconocerá una pérdida por deterioro del valor en resultados.

### ***Arrendamientos***

Los arrendamientos se clasificaran como arrendamientos financieros siempre que los términos del arrendamiento transfieran sustancialmente todos los riesgos y las ventajas inherentes a la propiedad del activo arrendado a la empresa. Todos los demás arrendamientos se clasificaran como operativos.

Los derechos sobre los activos mantenidos en arrendamiento financiero se reconocerán como activos de la empresa al valor razonable de la propiedad arrendada (o, si son inferiores, por el valor presente de los pagos mínimos por arrendamiento) al inicio del arrendamiento. El correspondiente pasivo con el arrendador se incluirá en el estado de situación financiera como una obligación por el arrendamiento financiero. Los pagos del arrendamiento se repartirán entre cargas financieras y reducción de la obligación del arrendamiento, para así conseguir una tasa de interés constante sobre el saldo restante del pasivo. Los cargos financieros se deducirán en la medición de resultados. Los activos mantenidos en arrendamiento financiero se incluirán en propiedades, planta y equipo, y la depreciación y evaluación de pérdidas por deterioro de valor se realizara de la misma forma que para los activos que son propiedad de la empresa.

Las rentas por pagar de arrendamientos operativos se cargaran a resultados sobre una base lineal a lo largo del plazo del arrendamiento correspondiente.

### ***Inventarios***

Los inventarios se expresaran al importe menor entre el costo y el precio de venta menos los costos de terminación y venta. El costo se calculara aplicando el método primero que entra primero que sale (PEPS), pues se considera es el más apropiado por el giro al cual se dedica la empresa.

### ***Acreedores comerciales***

Los acreedores comerciales son obligaciones basadas en condiciones de crédito normales y no tienen intereses.

### ***Sobregiros y préstamos bancarios***

Los gastos por intereses se reconocerán sobre la base del método del interés efectivo y se incluirán en los costos financieros.

### **ACTIVIDADES DE CONTROL**

#### **- Efectivo y Equivalentes**

- 1) Al cajero se les asignara un fondo de \$50 dólares para iniciar sus operaciones diarias.
- 2) Se realizaran arqueo de caja todos los días al terminar la jornada del cajero.
- 3) Se realizaran arqueos de cajas sorpresivos periódicamente.
- 4) La caja chica contara con un fondo de \$250 dólares.
- 5) Se prohíbe a los responsables, efectuar auto préstamos de dinero, de los fondos de Caja chica.
- 6) Toda persona responsable de los fondos de caja deberá restablecer el fondo presentando en liquidación de los gastos efectuados la suma de dinero sobrante.
- 7) Todo desembolso por caja chica deberá estar amparado por comprobantes de crédito fiscal, facturas y/o vales de caja los cuales deben presentar numeración correlativa.
- 8) En caso de anulación de un documento este deberá ser colocado con los demás para guardar el orden numérico.
- 9) Todas las facturas que soportan los gastos de caja deben estar a nombre de la empresa y deben cumplir con los requisitos mínimos legales.

- 10) Todas las cuentas bancarias deben estar a nombre del propietario que es quien firma, los cheques deben estar autorizados por el propietario o en su defecto por el gerente general.
- 11) En caso de faltantes en cortes y arqueos de caja, estos serán cargados a una cuenta por cobrar nombre del cajero.
- 12) Cuando por cualquier motivo se anule un cheque debe ser sellado por la persona autorizada, se le cortara el número de cheque y será pegado en el vaucher correspondiente. El cheque anulado será enviado a contabilidad para que se controle el correlativo de los cheques emitidos
- 13) Mensualmente se efectuaran conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes y de ahorro utilizando el formato respectivo.

- **Inventario (Insumos)**

- 1) Se debe contratar los servicios de una empresa que proporcione control de plagas para proteger la calidad de los insumos que se utilizar para la preparación de los alimentos, asimismo para proteger la salud de los clientes.
- 2) Realizar convenios o acuerdos con los proveedores con el fin de que repongan a la empresa la materia prima que haya vencido sin ser utilizada.
- 3) Establecer procedimientos operacionales estandarizados para la evaluación y selección de los proveedores considerando criterios, tales como: calidad, amplio stock, condiciones de entrega, atención, preventa y post venta. Asimismo, se debe llevar registros relacionados al comportamiento histórico de los proveedores, inspecciones en recepción, exámenes o inspecciones de muestras, auditorias de calidad e inocuidad de sus procesos y productos en las áreas de preparación y almacenamiento.

- 4) Poseer registros de los insumos alimenticios, que permita detallarlos e identificarlos, con el fin de verificar y poner especial cuidado en las fechas de vencimiento de cada uno de ellos.
- 5) Solicitar que las entregas se realicen en horas de menos movimiento para poder realizar una inspección adecuada.
- 6) Planificar el recibo de los productos, asegurando un lugar disponible para almacenarlos.
- 7) Verificar las características como olor, color, sabor, aroma y textura que corresponden a cada tipo de producto.
- 8) Verificar la temperatura de llegada de los alimentos de acuerdo a las pautas para su conservación en congelación, refrigeración o en caliente.
- 9) Almacenar de inmediato los alimentos en lugares apropiados y en condiciones de temperatura indicadas para cada uno.
- 10) Evitar sobrecargar las heladeras o los congeladores porque esto reduce la circulación del frío y dificulta la limpieza del equipo.
- 11) En todo caso se deben tener en cuenta las recomendaciones de los fabricantes de los equipos acerca de los lugares donde se deben acomodar los alimentos.
- 12) Evitar guardar cantidades importantes de alimentos calientes en grandes recipientes, porque esto hace que la temperatura de la heladera suba hasta el punto de colocar otros alimentos dentro de la zona de peligro. Esta operación se puede facilitar, distribuyendo los alimentos en varios recipientes de poca profundidad, lo cual favorece su enfriamiento más rápido.
- 13) Todos los alimentos almacenados deberán estar debidamente tapados.
- 14) Asimismo se plantea un mayor detalle de actividades de control de los insumos en el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de

Alimentos en la primera fase del sistema de control interno es decir en el Ambiente de Control.

- **Propiedad, Planta y Equipo**

1. Adquisición de activos fijos

- a) Las adquisiciones de activos fijos se registran en la fecha exacta de compra, según el documento respectivo.

2. Depreciación de activos fijos

- a) Los cargos por depreciación se calculan y se registran correctamente al 31 de Diciembre de cada año.

3. Bajas de activos fijos

- a) Las bajas de activos fijos registradas representan bajas reales.
- b) Las bajas de activos fijos se calculan y se registran cuando se determina que el bien dejara de usarse en la empresa.

4. Administración de los activos fijos

- a) Los registros de mantenimiento del activo fijo se llevan con precisión.
- b) Los registros del mantenimiento del activo fijo se actualizan oportunamente.
- c) Los activos fijos reflejan las circunstancias y las condiciones económicas existentes del negocio, de acuerdo con las políticas contables que se están utilizando.
- d) La información financiera se debe presentar apropiadamente y se revela toda la información necesaria para la presentación razonable y

el cumplimiento de normas internacionales de contabilidad o los requerimientos legales.

- e) La administración prepara programas para el mantenimiento de los activos.
- f) Los activos fijos están salvaguardados adecuadamente; se ubican en un área de seguridad apropiada, donde se restringe el acceso a personal no autorizado.
- g) Se adjuntaran etiquetas de identificación prenumeradas a los activos fijos cuando se adquieren para facilitar la identificación física de los mismos y el registro de sus detalles.
- h) La gerencia revisara el cumplimiento con todas las políticas importantes relacionadas con los activos fijos.
- i) Los registros del mantenimiento del activo fijo se actualizarán oportunamente.
- j) La actividad de mantenimiento se registrara en hojas/órdenes de trabajo prenumeradas; cuya secuencia numérica de tales formas se contabiliza.
- k) La administración revisa periódicamente las valuaciones de mercado y/o la posibilidad de realización de los activos fijos para identificar bajas de valor permanentes y registrarlas adecuadamente.

## **POLITICAS DE COMPRAS**

- 1) Elaboración de una lista de proveedores; para una cotización de precios.
- 2) Seleccionar al proveedor que ofrezca mayor calidad a menos costo.
- 3) El encargado de realizar las compras será nada más el jefe de departamento de cocina.
- 4) La forma de pago al proveedor será siempre a través de cheque.
- 5) Solicitar la autorización del Gerente General para elaborar las compras.

- 6) Buenas relaciones interpersonales con los proveedores.

### **POLITICAS DE VENTAS**

- 1) Atención adecuada a los clientes.
- 2) Ofrecer un vaso de agua antes de mostrar el menú.
- 3) Descuentos especiales a clientes recurrentes.
- 4) Descuentos para clientes que nos contraten para eventos.
- 5) Créditos sobre ventas están totalmente suspendidos.

### **POLITICAS DE ADMISION DE PERSONAL**

- 1) El candidato a ocupar un puesto debe de cumplir con todos los requisitos que este exige.
- 2) Deberá pasar por todo el proceso de selección de personal.
- 3) El periodo de prueba que este deberá de cumplir es de un mes con derecho a salario.

### **POLITICAS DE PERSONAL**

- 1) Respetar los horarios de trabajo ya establecidos
- 2) Tener buena presentación
- 3) Mantener en condiciones adecuadas el entorno de trabajo.
- 4) Realizar las actividades que se le han sido asignadas de la manera más eficiente posible.
- 5) Apegarse al estilo de toma de decisiones.
- 6) Respetar a sus superiores.
- 7) Apegarse a las políticas generales de la organización.
- 8) Mantener su concentración total en el trabajo.
- 9) Usar correctamente el uniforme de trabajo que la empresa proporciona.

- 10) El empleado deberá registrarse al entrar a su jornada como también la hora de salida.
- 11) Los días laborales están comprendidos de lunes a sábado con un día de descanso.
- 12) Las horas laborales serán de 8 diarias.
- 13) Los pagos de sueldos serán efectuados los días 15 y el último día de cada mes.
- 14) El empleado tendrá derecho a gozar 15 días de vacación por cada año de trabajo.
- 15) El salario a devengar dependerá del cargo que cada empleado desempeñe, el cual en ninguno de los casos podrá ser inferior al salario mínimo legal vigente.
- 16) No divulgar información confidencial de la empresa de los cuales tuvieran conocimiento por su cargo y su asunto administrativo que pudieran causar perjuicio a la empresa.

### **POLITICAS DE SISTEMA DE REMUNERACIONES**

- 1) Ningún empleado gozara, menos del salario mínimo vigente.
- 2) Todo empleado que trabaje más de las ocho horas establecidas por ley se le deberán pagar sus horas extras respectivas.

### **OBLIGACIONES LEGALES POR CUMPLIR DE PARTE DE LA EMPRESA**

#### **ENTIDAD: MINISTERIO DE HACIENDA**

##### **OBLIGACIONES:**

- ✓ Los primeros diez días hábiles de cada mes se presentaran las declaraciones de IVA y Pago a Cuenta así como el informe de Percepciones y/o Retenciones de IVA.

- ✓ Los primeros diez días hábiles de cada año se presentara actualización de dirección para recibir notificaciones según el formulario respectivo (en caso de haber realizado cambio de dirección).
- ✓ Los primeros treinta días hábiles de cada año se presentara informe de retenciones de ISR.
- ✓ Durante los primeros cuatro meses del año se elaborara y presentara la declaración de ISR del ejercicio anterior, a esta declaración se anexaran los estados financieros según formulario establecido por la administración tributaria y en caso de aplicar se presentara declaración patrimonial jurada.

**ENTIDAD: ISSS**

**OBLIGACIONES:**

- ✓ Durante los últimos días de cada mes se pagara en los bancos la planilla de empleados del mes inmediato anterior, pre elaborada por el ISSS, luego a mas tardar durante los primeros cinco días hábiles del mes siguiente se presentara ante las oficinas administrativas del ISSS para ser sellada, anotando en ella todos los cambios que se produjeron en el mes siguiente al que corresponde el pago.

**ENTIDAD: AFP**

**OBLIGACIONES:**

- ✓ Durante los primeros diez días hábiles de cada mes se presentara y pagara planilla de AFP correspondiente al mes inmediato anterior.

**ENTIDAD: CENTRO NACIONAL DE REGISTROS**

**OBLIGACIONES:**

- ✓ En la fecha de cumpleaños del propietario se solicitara renovación de matrícula y establecimiento presentando y pagando los derechos correspondientes por el trámite anexando a la solicitud jurada de renovación el Balance General.
- ✓ Anualmente se debe presentar para su depósito Estados Financieros del año anterior.

**ENTIDAD: DIGESTYC**

**OBLIGACIONES:**

- ✓ Se deberá presentar para actualización de información ante la DIGESTYC Estados Financieros, anexando formulario establecido por la DIGESTYC los datos de la entidad, este trámite debe realizarse antes de en el mismo mes que se solicitara la renovación de la matricula de comercio específicamente antes de dicha renovación.

**ENTIDAD: MINISTERIO DE TRABAJO**

**OBLIGACIONES:**

- ✓ Anualmente de preferencia luego de elaborar el cierre contable y haber definido los resultados financieros de la entidad, se deberá solicitar renovación de establecimiento, anexando al formulario y Estados Financieros de la entidad.

**ENTIDAD: ALCALDIA**

**OBLIGACIONES:**

- ✓ Anualmente se deberá presentar durante los primeros tres meses declaración jurada para tasación de impuestos de comercio, para ello se

presentaran Estados Financieros, sobre los cuales se calcula el impuesto de comercio de la entidad.

### **3.5.1.7. MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS Y FUNCIONES**

#### **OBJETIVOS DEL MANUAL**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Orientar la conducta de los empleados de Burnt Cream, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir las metas trazadas para lograr una eficiente administración.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.

## **CONCEPTO**

Representa una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

## **INFORMACION GENERAL DE CADA PUESTO**

### **I. Información General del Puesto**

**Nombre del Puesto:** GERENTE GENERAL

**Puesto del que depende**

**Jerárquicamente:** Propietario

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:**

- Área Externa
- Departamento de Producción
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Operaciones
- Departamento de Marketing.

### **II. Descripción General del Puesto:**

Planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación del desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo que se desarrollan dentro de la Empresa.

### **III. Descripción de Tareas o Funciones:**

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
2. Supervisar las operaciones de la empresa.
3. Implementar planes estratégicos.
4. Tomar decisiones estratégicas.
5. Revisar los estados financieros de la empresa.
6. Determinar cuáles son los objetivos de la organización y la forma en que estos serán alcanzados.
7. Elaborar presupuesto general.
8. Asignar los fondos para cubrir las necesidades de cada unidad.
9. Evaluar el desempeño de los empleados.
10. Motivar a los empleados para la consecución de metas.
11. Monitorear las evaluaciones del desempeño.

### **IV. Perfil de contratación:**

#### **Educación formal necesaria:**

Título académico preferentemente en Administración de Empresas o áreas de economía, finanzas.

**Educación no formal necesaria:**

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power Point.

**Experiencia laboral previa:**

Un mínimo de tres años de experiencia a nivel de dirección ó alta gerencia en el sector público o privado.

**Conocimientos necesarios:**

- ✓ Planeamiento estratégico.
- ✓ Procesos de Administración General.
- ✓ Resolución y Manejo de Conflicto.
- ✓ Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional Uso de computadoras y paquetes utilitarios.

**Habilidades y Destrezas**

- ✓ Capacidad de liderazgo.
- ✓ Inteligencia emocional.
- ✓ Conocimiento de administración.

## **I. Información General del Puesto**

**Nombre del Puesto:** AUDITORIA INTERNA

### **Puesto del que depende**

**Jerárquicamente:** Ninguno

### **Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Ninguno

## **II. Descripción General del Puesto:**

El Auditor Interno es el responsable de realizar las auditorias financiera, operacional y contable de la empresa. Estará sujeto a la normativa técnica de Auditoría Interna vigentes en el país.

## **III. Descripción de Tareas o Funciones:**

1. Planificar, coordinar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar las intervenciones de auditoria interna en la empresa.
2. Revisar continuamente fiabilidad e integridad de los procesos contables, administrativos y dictar las observaciones y recomendaciones a la normativa y procedimientos para el cumplimiento de las disposiciones legales.

3. Evaluar de una manera permanente las operaciones de la empresa e informar oportunamente al Gerente General de cualquier error o irregularidad que ocurra y proponer las recomendaciones respectivas.
4. Examinar los estados financieros y comprobarlos con los libros, registros y documentos de las operaciones.
5. Revisar y evaluar la eficiencia del control interno.
6. Cualquier otra que por la naturaleza de su cargo sea de su competencia.
7. Revisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y procedimientos propuestos por la empresa.
8. Revisar los medios utilizados para salvaguardar los activos y en casos necesarios verificar la existencia de dichos activos.
9. Cualquier otra que por la naturaleza de su cargo sea de su competencia.

#### **IV. Perfil de contratación:**

##### **Educación formal necesaria:**

Título académico de Licenciado en Contaduría Pública.

##### **Educación no formal necesaria:**

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power Point.

**Experiencia laboral previa:**

Un mínimo de dos años de experiencia en un puesto similar.

**Conocimientos necesarios:**

- ✓ Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales de Administración Tributaria.
- ✓ Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto.
- ✓ Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional Uso de computadoras y paquetes utilitarios

**Habilidades y Destrezas**

- ✓ Espíritu investigador, planificador y organizado.
- ✓ Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- ✓ Excelente comunicación oral y escrita.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales, toma de decisiones.
- ✓ Poseer cualidades de liderazgo.
- ✓ Habilidad en el manejo de conflictos.
- ✓ Capacidad de negociación.
- ✓ Capacidad para la capacitación u orientación de otros empleados.

## **I. Información General del Puesto**

**Nombre del Puesto:** CONTADOR

**Puesto del que depende**

**Jerárquicamente:** Gerente General

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Ninguno

## **II. Descripción General del Puesto:**

El Contador es el responsable de analizar, registrar, revisar y controlar las diversas cuentas contables que componen los Estados Financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las regulaciones externas en el país.

## **III. Descripción de Tareas o Funciones:**

1. Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen su área, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
2. Analizar, codificar, registrar movimientos contables y efectuar asientos

de ajuste y de reclasificación de todas las cuentas asignadas.

3. Registrar y determinar los respectivos impuestos causados.
4. Analizar y conciliar las cuentas contables que componen los estados financieros, dar seguimiento y solución de las diversas partidas de conciliación resultantes.
5. Registrar, conciliar y mantener actualizados los libros auxiliares contra las cuentas de Balance General y del Estado de Resultados que le sean asignadas, así como archivar la documentación respectiva.

#### **IV. Perfil de contratación:**

##### **Educación formal necesaria:**

Título académico de Licenciado en Contaduría Pública.

##### **Educación no formal necesaria:**

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power Point.

##### **Experiencia laboral previa:**

Mínimo de un año de experiencia en un puesto similar.

### **Conocimientos necesarios:**

- ✓ Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales de Administración Tributaria.
- ✓ Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto.

### **Habilidades y Destrezas**

- ✓ Conocimientos sobre registros contables y redacción de informes.
- ✓ Dinámico y proactivo.
- ✓ Espíritu investigador, planificador y organizado.
- ✓ Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- ✓ Excelente comunicación oral y escrita.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales, toma de decisiones.
- ✓ Poseer cualidades de liderazgo.

### **I. Información General del Puesto**

**Nombre del Puesto:** JEFE DE COCINA

#### **Puesto del que depende**

**Jerárquicamente:** Gerente General

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Auxiliar de Cocina

**II. Descripción General del Puesto:**

La jefatura de cocina es la responsable de garantizar la calidad de la elaboración de los alimentos y su preservación a fin de lograr la satisfacción del cliente.

**III. Descripción de Tareas o Funciones:**

1. Preservación de los alimentos.
2. Supervisar y dirigir ayudantes de cocinas.
3. Supervisar las existencias de insumos para los alimentos.
4. Elaboración de requisición de productos.
5. Velar por la impecabilidad del equipo de cocina.

**IV. Perfil de contratación:****Educación formal necesaria:**

Título de Bachiller.

**Experiencia laboral previa:**

Mínimo de un año de experiencia en un puesto similar.

## **Habilidades y Destrezas**

- ✓ Responsable y respetuoso.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales, toma de decisiones.
- ✓ Poseer cualidades de liderazgo.

## **I. Información General del Puesto**

**Nombre del Puesto:** AUXILIAR DE COCINA

### **Puesto del que depende**

**Jerárquicamente:** Jefe de Cocina

### **Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Ninguno

## **II. Descripción General del Puesto:**

Preparar los alimentos que el cliente solicite mediante la carta o menú.

## **III. Descripción de Tareas o Funciones:**

1. Preparar platillos apetitosos y bien sazonados, combinando texturas y colores en su presentación.

2. Controlar las porciones y supervisar que los platillos se preparen, presenten y sirvan de acuerdo a los estándares de calidad y cantidad establecidos.
3. Disminuir al máximo el desperdicio.
4. Supervisar la limpieza, higiene y sanidad de la materia prima así como las diversas áreas de servicio.
5. Conocer todo lo relacionado con la recepción de alimentos perecederos y no perecederos, revisando su frescura, madurez, calidad y presentación.
6. Retirar notas de pedido de los clientes.

#### **IV. Perfil de contratación:**

##### **Educación formal necesaria:**

Título de Bachiller y poseer cursos de gastronomía.

##### **Experiencia laboral previa:**

Mínimo de un año de experiencia en un puesto similar.

##### **Habilidades y Destrezas**

- ✓ Responsable, servicial y respetuoso.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales, toma de decisiones.

## **I. Información General del Puesto**

**Nombre del Puesto:** CAJERO

**Puesto del que depende**

**Jerárquicamente:** Gerente General

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Ninguno

## **II. Descripción General del Puesto:**

El cajero se encarga de recibir y cobrar dinero por los productos consumidos por los clientes, para ello posee un software cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención.

## **III. Descripción de Tareas o Funciones:**

1. Atención al cliente.
2. Efectuar el cobro de las órdenes del cliente.
3. Llevar el orden de las facturas.
4. Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
5. Controlar y verificar que se realicen los pagos de obligaciones de la

empresa en la fecha correspondiente.

6. Mantener orden y resguardo de los documentos que se le entregaran al contador.
7. Proyectar una excelente imagen de la empresa.
8. Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
9. Crear un ambiente agradable para sus compañeros y los clientes.

#### **IV. Perfil de contratación:**

##### **Educación formal necesaria:**

Título de Bachiller Comercial.

##### **Experiencia laboral previa:**

Mínimo de un año de experiencia en un puesto similar.

##### **Habilidades y Destrezas**

- ✓ Excelente presentación.
- ✓ Facilidad de expresión.
- ✓ Centrado en las metas.
- ✓ Perseverante.
- ✓ Responsable, servicial y respetuoso.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales, toma de decisiones.

## **I. Información General del Puesto**

**Nombre del Puesto:** MESERO

**Puesto del que depende**

**Jerárquicamente:** Gerente General

**Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Ninguno

## **II. Descripción General del Puesto:**

El Mesero es la persona encargada de atender a los clientes, proporcionándoles alimentos, bebidas y asistencia durante la estancia en la empresa.

## **III. Descripción de Tareas o Funciones:**

1. Presentarse al trabajo debidamente aseado, tanto del cuerpo como del uniforme.
2. Limpia mesas, ceniceros, candeleros, menús, lámparas de mesas, charolas, etc.
3. Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía.

4. Conocer perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.
5. Sugerir alguna ensalada o algunas de las especialidades de la casa.
6. Presentar la comanda al cajero para que la selle y poder solicitar al cocinero los platillos ordenados por el cliente.
7. Retirar los platos oportunamente.
8. Cuando el cliente lo solicita, presentar la cuenta para su pago.
9. Asistir al cliente cuando se retira de la pastelería.
10. Reportar al Gerente General los comentarios de los clientes acerca del servicio y la calidad de los alimentos y bebidas.

#### **IV. Perfil de contratación:**

##### **Educación formal necesaria:**

Título de Bachiller.

##### **Experiencia laboral previa:**

Mínimo de un año de experiencia en un puesto similar.

##### **Habilidades y Destrezas**

- ✓ Proactivo

- ✓ Responsable, servicial y respetuoso.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales, toma de decisiones.

## **I. Información General del Puesto**

**Nombre del Puesto:** JEFE DE PUBLICIDAD

### **Puesto del que depende**

**Jerárquicamente:** Gerente General

### **Puesto(s) que supervisa**

**Directamente:** Ninguno

## **II. Descripción General del Puesto:**

Diseñar e implementar la estrategia y plan de publicidad y su difusión para darle una buena imagen a la empresa, creando nuevas ideas para que sea competitiva y sobresalga en el mercado.

## **III. Descripción de Tareas o Funciones:**

1. Levantar y coordinar todas las actividades de publicidad al interior de la compañía (eventos, folletos, tarjetas de navidad, calendarios,

regalos institucionales, etc.

2. Estructurar y administrar artículos promocionales de la empresa.
3. Proyectar una excelente imagen de la empresa.
4. Responsable de la relación con los clientes, realizando encuestas, eventos especiales y otros.

#### **IV. Perfil de contratación:**

##### **Educación formal necesaria:**

Título de Diseño Gráfico o en Mercadeo.

##### **Experiencia laboral previa:**

Mínimo de un año de experiencia en un puesto similar.

##### **Habilidades y Destrezas**

- ✓ Creativo, Ingenioso y Proactivo.
- ✓ Responsable, servicial y respetuoso.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales, toma de decisiones.

### **3.5.1.8. CODIGO DE ETICA**

#### **OBJETIVOS DEL CODIGO**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Lograr que los empleados de la Pastelería Gourmet “Burnt Cream” realicen sus labores de manera ética y contribuir a mejorar su comportamiento.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Definir los valores que se deben poner en práctica.
- Desarrollar los principios básicos de la empresa con respecto a:
  - ✓ Principio del personal.
  - ✓ Principio de la administración.
  - ✓ Principio de la autoridad.
  - ✓ Principio de la cultura de calidad.
  - ✓ Principio de la seguridad.

#### **CAPITULO I**

##### **DISPOSICIONES GENERALES**

- El presente Código tiene por objeto establecer un conjunto de principios y normas de conducta a las que los empleados de Pastelería Gourmet “Burnt Cream” deberán sujetar su conducta, durante el ejercicio de sus funciones.
- Las disposiciones contenidas en el presente Código rigen para todos los empleados en cualquiera de sus niveles; tienen carácter exclusivamente disciplinario y se encuentran únicamente referidas a aquellas

infracciones que se conozcan ante las instancias establecidas en el presente instrumento y/o el Reglamento Interno.

- Las normas del Código de Ética se aplican a toda actividad que realicen los empleados dentro de la empresa que forme parte de las funciones relacionadas con su trabajo, o con su calidad profesional, excluyendo actividades personales que no tienen conexión o efectos con dicho rol. Las actividades personales o conductas privadas de los trabajadores quedan dentro de la jurisdicción del Código de Ética, sólo cuando trascienden al ámbito público y ponen en Riesgo el prestigio de la empresa.
- Las normas establecidas en el presente Código de Ética, relacionado a la conducta que deben observar los empleados de Pastelería Gourmet “Burnt Cream” son de cumplimiento obligatorio e irrenunciable.
- La infracción ética se comprobará mediante proceso disciplinario.

## **CAPITULO II**

### **PRINCIPIOS GENERALES**

La Pastelería Gourmet “Burnt Cream” está obligada a fomentar los siguientes principios en nuestros empleados:

- a) Principio del personal: consiste en contar con el personal mejor capacitado en valores para que este pueda transmitir estos valores a nuestros clientes.
- b) Principio de la administración: es importante que en nuestra administración se le enseñe los valores que poseemos como empresa para que le sea más factible adaptarse a nuestro ambiente.

- c) Principio de la autoridad: como autoridad delegamos las personas capaces en cada uno de los puestos con la fe que nuestro empleados den lo máximo en el cargo que desempeñan y se sienta a gusto, para que puedan demostrar los valores morales aprendidos dentro de la empresa.
- d) Principio de la cultura de calidad: se debe manejar una constante superación tanto en valores, principio y calidad para lo cual hay que estar en constante comunicación con los empleados ya son los elementos más importantes dentro de la organización.
- e) Principio de la seguridad: este principio es de lo más importante ya que se le debe brindar una amplia capacitación a nuestros empleados para que puedan responder y protegerse ante una posible eventualidad o siniestro ya sea provocado por la naturaleza u otros factores externos al control humano.

Todos los empleados deben de poseer y estar sujetos dentro de la empresa a los siguientes principios:

- a) Obedecer la ley: consiste en respetar y acatar todas las disposiciones o reglas que se encuentran dentro de la empresa.
- b) Fidelidad hacia la empresa: todos los empleados de la Pastelería Gourmet "Burnt Cream" deben de guardar fidelidad a la empresa y no divulgar información de la misma.
- c) Eficiencia: Tenemos estructuras y procesos sencillos, así como rápidas vías de decisión. Todo ello permite reducir al mínimo nuestros costos. De esta manera, logramos la excelente relación calidad-precio de la que se benefician nuestros clientes.
- d) Espíritu de equipo: La unión hace la fuerza, la armonía y el apoyo de las personas para la consecución de un fin es fuerza poderosa que no

debe descuidarse, así como una extensión del principio de la unidad de mando que subraya la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo, es importante aplicar este principio dentro de la empresa para conducir la motivación del grupo para que a través de ella se puedan alcanzar sus metas.

La Pastelería Gourmet “Burnt Cream” debe actuar y comportarse con sus proveedores de tal forma que no afecta a la empresa ni a sus clientes a continuación se detallan una serie de aspectos que se deben tomar en cuenta:

- ✓ Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.
- ✓ Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.

Todos los empleados deben de tomar en cuenta aspectos que la empresa debe transmitir a sus clientes en la cual se deben tomar aspectos éticos los cuales son los siguientes:

- ✓ Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos.
- ✓ Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de consumidores y usuarios buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente.

### **CAPITULO III**

#### **NORMAS ETICAS GENERALES**

Todos los empleados deben de tener en cuenta los siguientes valores:

- a) Bienestar del cliente: El empleado debe relacionarse con su cliente en un estricto marco profesional, proporcionándole una atención oportuna y eficiente. Debe generar las condiciones de amabilidad, ambiente y respeto, que contribuyan a que su cliente esté en la situación más propicia para recibir el servicio y expresar sus inquietudes.
- b) Atención al cliente: El empleado debe atender a su cliente mientras sea necesario, o hasta que el cliente este satisfecho. Si ello no es posible, tomará las precauciones pertinentes para que éste cuente con la atención que requiera. Debe evitar cualquier situación y/o acción que, sin una razón plenamente justificada, pueda inmiscuirse en el tiempo y atención a que su cliente tiene derecho o que pueda distraerle de un buen desempeño.
- c) Objetividad hacia los clientes: Los empleados deben de atender con igual dedicación a todas aquellas personas que requieran de sus servicios, no permitiendo que intereses o prejuicios externos afecten sus decisiones profesionales. Por este motivo no atenderá profesionalmente amistades, Familiares y/o personas con las cuales está involucrado en otros roles.
- d) Honestidad y sinceridad: El empleado deberá respetar el derecho del usuario a ser informado plenamente en todo lo relativo a la prestación: características de la misma, apreciación inicial, alcances y limitaciones, resultados o consecuencias posibles. El empleado deberá tener presente para sí mismo y ante el usuario el alcance de sus capacidades, recursos y limitaciones profesionales en relación con la prestación solicitada.

- e) Secreto profesional: este es un deber de todos los empleados salvaguardar y proteger toda la información recopilada de nuestros clientes.
- f) Confidencialidad: proteger toda información de nuestros clientes y no revelar nombres.

Las relaciones entre empleados deben basarse en principios de lealtad, colaboración, honestidad, rectitud, decoro y respeto mutuo.

En los casos en que existan diferencias o discrepancias entre colegas en áreas de la empresa deberán tratarse y resolverse en una relación de mutuo respeto y consideración. Del mismo modo, deberán observarse tales conductas en todos los ámbitos de relación entre colegas. Si en el ejercicio profesional se percibe que la actuación viola alguna de las normativas estipuladas en este Código, se recomienda intentar una solución informal conflicto, por medio de una conversación clara y respetuosa. Si dicha alternativa no es efectiva o es poco viable, corresponde informar al gerente de la empresa para que este intervenga y pueda solucionar el impasse.

Los empleados de la empresa, están obligados a:

- a) Atender oportunamente las sugerencias, peticiones, quejas y reclamos de los clientes, cumpliendo altos estándares de calidad en el servicio.
- b) Administrar la información de los clientes exclusivamente para la prestación de servicios.

- c) Suministrar a los clientes un trato cordial y respetuoso, sea cual sea el estado anímico del cliente, velando siempre por su más alto índice de satisfacción.
- d) Mantener información oportuna, completa y veraz sobre toda gestión delegada por los clientes.

## **CAPITULO IV**

### **DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS**

Todos los empleados de la empresa tienen derecho a:

- a) Presentar por escrito quejas contra empleados de la empresa, que incumplan el presente Código.
- b) Solicitar el testimonio de otro compañero de trabajo, que ayude a confirmar o esclarecer alguna queja o denuncia presentada por su persona o en su contra.
- c) Asumir defensa ante cualquier queja o denuncia, en el marco del procedimiento establecido en el presente Código.
- d) A exigir una satisfacción personal al denunciante cuando la queja o denuncia resultase infundada.
- e) Emitir su criterio libre e imparcial acerca de cualquier actividad o normativa sujeta al servicio.
- f) Solicitar aclaraciones al contenido del presente Código.

Todos los empleados de la empresa, tienen la obligación de:

- a) Respetar y ajustar su conducta al presente Código.
- b) Acatar las sanciones que fije su jefe.

- c) Coadyuvar a la empresa en su difusión y colaborar a sus compañeros de trabajo en el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Código.

Los empleados deberán competir lealmente y atraer nuevos clientes para la prestación de nuestros servicios, teniendo como principio básico de ética empresarial, la lealtad, integridad y el respeto por las empresas competidoras.

## **CAPITULO V**

### **PROHIBICIONES Y SANCIONES**

Prohibiciones generales de la empresa

- ✓ Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.
- ✓ En particular, no captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.
- ✓ No hacer uso de falsa publicidad.

Prohibiciones generales de los empleados

- ✓ No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
- ✓ No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.

Los empleados en el desempeño de sus funciones no buscarán beneficio alguno mediante la entrega o la recepción de pagos indebidos, regalos o

invitaciones, por tanto, no deben ni directa ni indirectamente, ni para sí ni para terceros, solicitar o aceptar dinero, dádivas, beneficios, regalos, favores, promesas u otras ventajas ni instarán a otros empleados a la realización de actos contrarios a las disposiciones, particularmente en las siguientes situaciones:

- a) Para agilizar la prestación del servicio a un usuario, directamente o a través de un compañero de trabajo, cuando no corresponda su atención por el orden de llegada.
  
- b) Para dejar de hacer alguna de las tareas relativas a sus funciones.

Los empleados de Pastelería Gourmet “Burnt Cream” cualquiera sea su jerarquía no podrán:

- a) Utilizar con fines particulares o políticos los bienes de la empresa y los servicios del personal a sus órdenes.
- b) Ejercitar represalias materiales o morales contra compañeros de trabajo y subalternos por discrepancias personales, de género, políticas, religiosas u otras.
- c) Ejercer competencias que no le fueron asignadas.
- d) Cometer actos reñidos con la moral que afecten la imagen de la Empresa.
- e) Utilizar el poder que emana del desempeño de su cargo, para perjudicar a determinadas personas del público o de la Empresa.
- f) Propiciar, organizar o realizar en horario de trabajo actividades público, partidistas, comerciales, particulares u otras ajenas a la Empresa.

Se aplicaran sanciones por faltas disciplinarias y por incumplimiento al presente Código de Ética de la empresa. La aplicación de cualquier tipo de sanción deberá comunicarse por escrito a la gerencia, para su notificación y registro en el expediente de cada empleado.

Se establecen las siguientes sanciones disciplinarias.

- a) Amonestación verbal
- b) Suspensión en el cargo
- c) Suspensión de día de trabajo
- d) Destitución por reincidencia.

La amonestación verbal procederá cuando:

- a) Cuando cometa faltas leves en el desempeño de sus funciones.
- b) Por ejercer competencias que no le fueron asignadas.

La suspensión en el cargo procederá cuando:

- a) Por no guardar el debido respeto y consideración a sus compañeros de labores o subalternos.
- b) Por no tratar con la debida cortesía y amabilidad al cliente con quien deba relacionarse en el desempeño de sus labores.
- c) Por hacer uso de falsa publicidad
- d) Por captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

La suspensión de día de trabajo procederá cuando:

- a) Por utilizar con fines particulares o políticos los bienes de la empresa y los servicios del personal a sus órdenes.

- b) Por permitir forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.
- c) Ejercitar represalias materiales o morales contra compañeros de trabajo y sub alternos por discrepancias personales, de género, políticas, religiosas u otras.

La destitución por reincidencia procederá cuando:

- a) Por Cometer actos reñidos con la moral que afecten la imagen de la Empresa.
- b) Por el incumplimiento en repetidas ocasiones al Código de Ética de la empresa.

### **3.5.1.9. MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANIPULACION DE ALIMENTOS**

#### **OBJETIVO DEL MANUAL**

Establecer la aplicación de buenas prácticas de manipulación de alimentos para contribuir con la seguridad de la calidad sanitaria de los alimentos en los aspectos de inocuidad, higiene y limpieza.

#### **ALCANCE**

Las buenas prácticas de manipulación de alimentos presentadas en el presente manual abarcan actividades que tienen lugar desde el inicio de la cadena alimentaria, la cual consiste en la serie de manipulaciones que sufre el alimento desde su lugar de origen, almacenamiento, recepción, hasta el consumo final.

## **RESPONSABLES DE LA APLICACION DEL MANUAL**

- La Gerencia o administrador del “Burnt Cream”, quien es responsable de verificar el cumplimiento de las buenas prácticas de manipulación.
- Todo el personal del restaurante relacionado con la cadena alimentaria, es decir, el que recibe, almacena, prepara, mantiene, sirve, recalienta los alimentos.

## **DESARROLLO DE BUENAS PRACTICAS DE MANIPULACION DE ALIMENTOS**

### **INSTALACIONES DEL ESTABLECIMIENTO**

#### **- Infraestructura del Almacén de Productos Secos**

Un almacén para productos secos debe ser fácil de limpiar, desinfectar y tener buena circulación de aire. El área no debe tener tuberías de agua ni desagües expuestos. La salida al exterior debe tener puertas sólidas. Todas las aberturas deben estar cerradas con mallas, asimismo, las paredes y pisos deben ser lisos para evitar las plagas.

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Las estanterías y superficies deberán ser de material anticorrosivo o de plástico que no contaminen los alimentos.
- ✓ El área no debe tener calentadores de agua ni tubos de vapor, ya que pueden aumentar la temperatura del almacén lo que perjudicaría al alimento o bebida.

#### **- Ventilación**

La ventilación debe ser adecuada para controlar la temperatura interna originada por el vapor, humo, polvo, grasa y eliminar el aire contaminado, a fin

de contar con una temperatura ambiental adecuada para la preparación de las comidas. El aire debe ir en dirección del área limpia (preparación de alimentos) hacia el área sucia (zona de residuos sólidos), asimismo, la ventilación debe ser diseñada de modo que las campanas, los ventiladores, protectores y los ductos no goteen sobre la comida ni el equipo. Se debe instalar sobre los aparatos de cocción campanas extractoras de tamaño adecuado para eliminar eficazmente los vapores de cocción. Los filtros de las campanas y los extractores de grasa deben estar bien ajustados, sin embargo deberán ser fáciles de remover y limpiar con una frecuencia establecida.

- **Iluminación**

La iluminación no deberá dar lugar a colores que distorsionen las características sensoriales (color y apariencia) del alimento, el nivel mínimo de iluminación en las áreas de recepción, almacenamiento y preparación de alimentos será de 220 lux. Las personas que trabajan en dichas áreas no deben proyectar su sombra sobre el espacio de trabajo, para lo cual las fuentes de iluminación deberán ubicarse de forma tal que no produzcan dicho efecto. Para evitar la contaminación de los alimentos en caso que se utilicen bombillas o lámparas suspendidas y se rompan, éstas deberán aislarse con protectores.

## **INSTALACIONES SANITARIAS**

- **Servicios Higiénicos del Personal y Público**

El establecimiento deberá contar con servicios higiénicos diferenciados, para hombres y mujeres, en cantidad y tamaño adecuado al volumen de trabajadores y clientes, debidamente señalizados, los cuales deberán mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene, equipados con un material fácil de limpiar y desinfectar. Asimismo deberán contar con

buena iluminación y ventilación, natural o artificial que permita la eliminación de los olores hacia el exterior del establecimiento.

Los servicios higiénicos para hombres deberán contar con inodoros, urinarios, lavatorios y para mujeres será similar a los indicados, excepto los urinarios que serán reemplazados por inodoros. Dichos lavatorios deberán estar provistos de dispensadores con jabón líquido o similar y medios higiénicos para secarse las manos como toallas desechables o secadores automáticos de aire. Si se utilizan toallas desechables, habrá cerca de los lavatorios la cantidad suficiente de dispositivos de distribución y depósitos de basura con tapa y bolsa interna para su eliminación, asimismo deberán estar dotados en forma permanente de papel higiénico y de depósitos de basura de material resistente al lavado y desinfección continuo con bolsas internas de plástico, para facilitar la recolección de los residuos. Es recomendable que dichos depósitos cuenten con algún dispositivo o acción que evite el contacto directo de las manos, por ejemplo: oscilantes o pedal.

Es importante que se promueva el lavado de manos, a través de la colocación de avisos en los servicios higiénicos.

Los servicios higiénicos de los empleados deberán estar separados del área de manipulación de alimentos y sin acceso directo a la cocina o almacén.

Los servicios higiénicos para comensales no deben tener acceso directo al comedor; asimismo las puertas deben tener ajuste automático y permanecer cerradas, excepto durante las operaciones de limpieza. Es recomendable que

los servicios higiénicos cuenten con el equipamiento adecuado para clientes con discapacidad.

- **Vestuario para el Personal**

El establecimiento debe facilitar al personal espacios adecuados para el cambio de vestimenta, en los cuales la ropa de trabajo no debe entrar en contacto con la ropa de uso personal. Dichos ambientes o vestuarios deben estar separados de los servicios higiénicos, contar con apropiada iluminación, ventilación y mantenerse en buen estado de conservación e higiene, asimismo contar con materiales de apoyo, tales como bancas, sillas y sistemas de seguridad.

Las instalaciones y casilleros para los empleados deben estar libres de alimentos.

- **Punto de Lavado de Manos**

Se debe establecer una zona de lavado de manos ubicada en un lugar fuera de la cocina, de tal manera que los empleados se sientan motivados de lavarse las manos con frecuencia, asimismo debe colocarse un procedimiento escrito de como lavarse las manos.

Las zonas de lavado de manos deberán estar en buenas condiciones, tener jabón líquido, antisépticos (yodo, alcohol), escobillas de uña, dispositivo de secado de manos (papel toalla o secadores automáticos de aire), depósitos de preferencia oscilantes o pedal con bolsa interna y tapa sanitaria.

- **Zona de Lavado de Equipos y Utensilios de Limpieza**

El establecimiento debe contar con instalaciones adecuadas para el lavado y desinfección de equipos, utensilios e implementos de limpieza. Es importante contar con los implementos necesarios tales como detergente, desinfectante, escobillas, entre otros, para facilitar la operación de limpieza y desinfección de los mismos.

## **EQUIPOS Y UTENSILIOS**

### **- Características de los Equipos y Utensilios**

Los equipos y utensilios que se empleen en la empresa deben ser de material resistente a la corrosión (acero inoxidable), no poroso ni adsorbente, que no transmitan sustancias tóxicas, olores, ni sabores a los alimentos; asimismo ser de fácil limpieza y desinfección, capaces de resistir repetidas operaciones de dicho proceso.

Las partes de los equipos que no están en contacto con el alimento, deben ser resistentes a la corrosión y fácil de lavar y desinfectar.

Las tablas de cortar deben ser de material sintético, no absorbente y de superficie lisa, fácil de limpiar y desinfectar. Es recomendable asignar tablas de cortar de diferentes colores, por ejemplo:

- ✓ Verde: frutas y verduras lavadas y desinfectadas.
- ✓ Beige: panes o similares.
- ✓ Blanco: alimentos listos para el consumo.

- **Lavado y Desinfección de los Equipos y Utensilios**

Deberán limpiarse, lavarse y desinfectarse después de cada uso todos los equipos y superficies en contacto con los alimentos (menaje de cocina, superficies de parrillas, planchas, azafates, bandejas, etc.), utilizando toallas desechables o paños de colores para limpiar y desinfectar, por ejemplo: paño de color amarillo para el uso de detergentes y paño de color celeste para desinfectar, dichos paños deberán mantenerse en los recipientes con las soluciones respectivas, debidamente identificados; para lo cual es necesario capacitar al personal, a fin que realice el trabajo en forma apropiada.

Los equipos deben lavarse al final de la jornada, desmontando las partes removibles, asimismo, el lavado y desinfección por medio de equipos automáticos debe ajustarse a las instrucciones del fabricante, utilizando agua potable en cantidad necesaria.

- **Lavado y Desinfección de Equipos Estacionarios**

Los fabricantes deberán dar las instrucciones para la limpieza y desinfección. Se debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Apague y desenchufe el equipo antes de limpiarlo. De igual manera, deben apagarse los congeladores y refrigeradores.
- 2) Quitar los restos de alimentos y la suciedad que está debajo del equipo y alrededor del mismo.
- 3) Retirar las partes desmontables, lavar, enjuagar y dejar secar al aire.
- 4) Cuando se laven partes cortantes, deberá colocarlos en forma opuesta a usted y limpiar las orillas con filo con un movimiento hacia afuera.
- 5) En este caso también se debe utilizar toallas desechables o paños de colores para limpiar y desinfectar.

- 6) Secar al aire todas las partes y luego colocarlas de nuevo de acuerdo a las instrucciones de ajuste de partes y protectores.
- 7) Al juntar las unidades vuelva a desinfectar las superficies de contacto con la comida que tocó, limpiando con el paño que previamente se sumergió en el desinfectante.

- **Lavado y Desinfección de Vajilla, Cubiertos y Vasos**

Se debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Retirar los residuos de comidas.
- 2) Lavar con agua potable corriente, caliente o fría y detergente (no utilizar esponjillas de acero inoxidable para lavar las ollas y sartenes, de preferencia utilizar esponjillas no metálicas).
- 3) Enjuagar con agua potable corriente.
- 4) Desinfectar con cualquier producto químico autorizado para dicho uso o con un enjuague final por inmersión en agua a un mínimo de temperatura de 80° C por tres minutos.
- 5) Enjuagar con agua potable si utilizó un desinfectante químico.
- 6) Secar la vajilla por escurrimiento al medio ambiente, colocada en canastillas o similares, de lo contrario con toallas, secadores o similares que deberán ser de uso exclusivo y mantenerse limpios, en buen estado de conservación, en número suficiente conforme a la demanda del servicio.

- **Almacenamiento de Equipos y Utensilios**

Una vez limpios y desinfectados los equipos y utensilios, deben tomarse las siguientes precauciones para el almacenamiento y protección de los mismos:

- ✓ La vajilla, cubiertos y vasos deben guardarse en un lugar cerrado, protegido del polvo e insectos.
- ✓ Los vasos, copas y tazas deben guardarse colocándolos hacia abajo.
- ✓ Los equipos y utensilios, limpios y desinfectados deben guardarse en un lugar aseado, seco a no menos de 20cm del piso, alejados de drenajes de aguas residuales o recipientes de residuos.
- ✓ Los equipos que tienen contacto con las comidas y que no van a utilizarse inmediatamente deben cubrirse.
- ✓ Se debe limpiar y desinfectar los cajones y/o estantes antes de almacenar los cubiertos y utensilios, los cuales deben ser almacenados con los mangos hacia arriba para que los empleados los tomen de los mangos.

- **Mantelería**

Si se utiliza mantelería, deberá conservarla en perfecto estado de mantenimiento y limpieza; la guardarán limpia en un lugar exclusivo y cerrado, libre de polvo y humedad.

Las servilletas de tela debe remplazarse luego de ser utilizadas por los comensales, en el caso de los restaurantes que utilizan individuales de plástico deben limpiarlos y desinfectarlos después de cada uso.

- **Implementar un Programa de Limpieza y Desinfección**

Los restaurantes deben contar con un Programa de Higiene y Saneamiento, el cual incluya procedimientos de limpieza y desinfección, para lo cual utilizarán productos autorizados para tal fin.

Para ejecutarlo se requiere el compromiso de la Gerencia y de los empleados. Se evaluará áreas, superficies, equipos, utensilios que necesiten limpiarse, estableciendo un horario.

El programa debe considerar lo siguiente:

### **1. Que se debe limpiar**

Todas las áreas que conforman el establecimiento, así como las superficies de las áreas de trabajo, equipos y utensilios que tienen algún contacto con los alimentos. Dicha labor se facilitará, si se elabora una lista, en orden de prioridades, de los trabajos que se deben llevar a cabo. Los empleados deben ser responsables en sus propias áreas y deben limpiar y desinfectar cada vez que sea necesario y al final de sus turnos, tomando precauciones para no contaminar los alimentos. Ejemplo: se debe recoger del piso los desperdicios (alimentos, líquidos) con un trapo húmedo, nunca con escoba, porque puede transmitirse contaminación del piso hacia los alimentos.

### **2. Con que se debe limpiar**

Entre los materiales tenemos diversos tipos de detergentes, desinfectantes, escobas, escobillas, etc., los cuales deben mantenerse y almacenarse en áreas o compartimentos determinados, a fin de evitar que contamine los alimentos, utensilios, equipos u otros.

Se recomienda identificar los implementos de limpieza por colores según las diferentes áreas, por ejemplo: blanco: cocina, rojo: servicios higiénicos, amarillo: comedor y/o almacén; asimismo mantener los compuestos químicos en sus envases originales y etiquetados.

### **3. Cuando se debe limpiar**

Cuando se concluya la jornada laboral, a fin de no interrumpir el servicio; deberán programarse turnos de manera que haya tiempo para limpiar y desinfectar.

La frecuencia se determinará según el contacto que tengan las áreas o superficies con los alimentos, es decir, será con mayor frecuencia cuando se tenga mayor contacto directo con los alimentos y los tiempos serán más alejados cuando no tenga contacto directo con el alimento.

### **4. Como se debe limpiar**

Se debe establecer procedimientos escritos que detallen como efectuar las operaciones y entrenar al personal para el cumplimiento de los procesos paso a paso. Cuando se limpie equipos se deberá seguir las instrucciones del fabricante.

### **5. Quien debe supervisar el programa**

El personal responsable de la supervisión, debe conocer la frecuencia y procedimientos; supervisar rutinas de limpieza terminadas diariamente y realizar inspecciones al azar.

### **6. Verificación del programa de limpieza y desinfección**

Se verificará el cumplimiento de las normas y registros diarios de limpieza y desinfección, tomando muestras de las superficies que tengan contacto directo con el alimento y de las manos de los empleados para los análisis microbiológicos, los cuales podrían ser mensual.

Asimismo, se debe realizar una inspección general para obtener conclusiones y corregir deficiencias.

## **HIGIENE PERSONAL**

Los manipuladores de alimentos ejercen una influencia notable sobre la higiene de los alimentos, por lo tanto es importante que mantengan un alto grado de limpieza personal y vistan ropa protectora adecuada.

El control médico periódico de los manipuladores de alimentos es responsabilidad de la administración del restaurante y servicios afines.

Dado que la prevención de la contaminación de los alimentos se fundamenta en la higiene del manipulador, se debe tener en cuenta:

### **- Estado de Salud**

La salud de los empleados y la higiene durante el proceso de preparación de alimentos es crítica. Los empleados enfermos o portadores de infecciones que pueden transmitirse a otras personas a través de los alimentos, no deben trabajar en áreas de preparación de alimentos.

Los responsables del manejo de alimentos deben comunicar inmediatamente a su supervisor todo síntoma de fiebre, diarrea, vómito, heridas infectadas, irritación de garganta y cualquier contacto con personas afectadas por enfermedades parecidas; de esta manera los administradores del establecimiento evitarán que ingresen si tienen los síntomas antes señalados.

El manipulador de alimentos debe cubrirse con vendaje las heridas por corte, quemadura, herida infectada, cuando esté trabajando con comida o cerca

de las superficies que entran en contacto con los alimentos, posteriormente debe ser separado del área y reasignado temporalmente a tareas o áreas que no requieran contacto con los alimentos.

- **Higiene y Comportamiento**

Los manipuladores de alimentos deben mantener una buena higiene personal ya que es la clave para la prevención de las enfermedades alimenticias.

Deben ducharse antes del trabajo, mantener el cabello limpio, corto o en el caso de las mujeres si lo tienen largo, tenerlo amarrado y cubierto con una malla protectora o similar, ya que un cabello sucio y suelto puede albergar microorganismos patógenos.

- **Practica de Higiene de las Manos**

La higiene de manos es probablemente la forma más efectiva de controlar la contaminación. Existen tres componentes claves de la higiene de manos para el manipulador de alimentos:

1. Contar con instalaciones y equipos adecuados para el lavado de manos.
2. Evitar el contacto directo de las manos con los alimentos listos para consumo.
3. Aplicar el procedimiento apropiado para el lavado de manos.

Los responsables del manejo de alimentos deben prestar mucha atención a lo que hacen con las manos ya que actos tan simples como rascarse la nariz o pasarse los dedos por el cabello pueden contaminar la comida.

Antes de manipular los alimentos, las manos deben ser correctamente lavadas y desinfectadas, por lo tanto se debe promover el lavado de manos de los empleados que manejan los alimentos, según el procedimiento apropiado.

Para lavarse correctamente las manos deben seguir los siguientes pasos:

1. Remangarse el uniforme hasta la altura del codo.
2. Mojar las manos y el antebrazo hasta los codos.
3. Frotarse las manos y los entre dedos por lo menos 40 segundos con el jabón hasta que forme la espuma y extenderla desde las manos hacia los codos.
4. Enjuagarse en el agua corriente, de manera que el agua corra desde arriba de los codos hasta la punta de los dedos.
5. Secarse las manos con papel toalla desechable o secadores automáticos de aire.
6. Utilizar papel toalla para proteger las manos al cerrar el grifo.
7. Desinfectarse con un antiséptico (alcohol 70 grados) y dejar orear.

El secado de manos puede efectuarse de dos maneras, a través de los secadores automáticos de aire caliente o papel toalla desechable.

Los secadores de aire automáticos son efectivos cuando se operan apropiadamente y el ciclo es suficientemente largo, asimismo, se considera un método rentable; sin embargo su uso inapropiado, tal como secarse las manos parcialmente y luego secarse en la ropa, podría causar problemas de

recontaminación, ya que las manos húmedas recogen los microorganismos del ambiente más fácilmente.

El papel toalla desechable es beneficioso porque la fricción durante el secado reduce adicionalmente los microorganismos de las manos y puede utilizarse como una barrera cuando se cierra la llave del agua y se sale por la puerta.

Es recomendable escoger un dispensador que no requiera que el empleado toque las superficies que podrían estar contaminadas, tales como dispensadores con sensores de movimiento o un dispensador que continuamente tenga papel toalla expuesto.

Para evitar la recontaminación se debe utilizar papel toalla o una barrera limpia similar, cuando se toque superficies como la llave del agua o la manija de la puerta del baño.

Se debe realizar un correcto lavado de manos después de:

- ✓ Utilizar los servicios higiénicos.
- ✓ Tocar comidas crudas.
- ✓ Cubrirse con las manos para toser y estornudar.
- ✓ Fumar, comer o beber.
- ✓ Limpiar las mesas o levantar los platos sucios.
- ✓ Barrer, trapear el piso, tocar dinero, sacar la basura.
- ✓ Tocar prendas de vestir o delantal.
- ✓ Tocar cualquier otra cosa que pueda contaminar las manos, como equipos, superficies de trabajo o paños de limpieza no desinfectados.

- ✓ Pasarse los dedos por el cabello.
- ✓ Frotarse cualquier parte del cuerpo.

- **Cuidado de las Manos**

Las uñas largas son difíciles de limpiar y podrían refugiar bacterias, por lo tanto deben mantenerse cortas, limpias y sin esmalte. En el caso de cortes o lesiones en las manos, deben cubrirse apropiadamente con vendas limpias y a su vez deben utilizar guantes limpios, dedales o cubiertas para evitar que la venda tenga contacto con el alimento.

- **Uso de Guantes**

Las condiciones que promueven el crecimiento de microorganismos pueden reducirse a través de la utilización y cambio frecuente de guantes, lavándose las manos cada vez que se cambie un par nuevo. Los guantes de alta calidad reducen la probabilidad que se rasguen y rompan fácilmente, son más cómodos para utilizar y más fáciles de colocar y sacar.

Se debe enseñar a los empleados que los guantes son utilizados principalmente para proteger a los alimentos y aquellos que los consumen.

Deben ser utilizados sólo para algún uso específico y cambiarlos cuando sea necesario, por ejemplo:

- ✓ Antes de comenzar una tarea diferente.
- ✓ Tan pronto como se ensucien o rasguen.
- ✓ Al menos cada 4 horas de uso continuo y más a menudo si es necesario.
- ✓ Después de manejar carnes crudas o antes de manejar comidas cocinadas o listas para el consumo.

- **Uso de Uniforme de Trabajo Apropriado**

El personal del área de preparación de alimentos debe utilizar uniforme limpio y completo (bata, delantal, red, turbante o cofia que cubra completamente el cabello).

El Gerente General debe asegurarse que los responsables del manejo de la comida respeten las siguientes recomendaciones:

- ✓ Los manipuladores de alimentos deben colocarse el uniforme cuando llegan al establecimiento, no debe llevarse puesto fuera del lugar de trabajo, asimismo debe conservarse limpio y en buen estado.
- ✓ Es recomendable que se cambien la ropa diariamente o más a menudo, ya que contiene microbios provenientes de las actividades y ambientes que recorren. La indumentaria en el área de cocina deberá ser de color blanco para visualizar mejor su estado de limpieza. Los operarios de limpieza y desinfección deberán utilizar ropa protectora para ingresar al área de preparación. Es recomendable que utilicen uniforme de color diferente a los manipuladores de alimentos para su debida identificación y evitar una contaminación cruzada durante la preparación de los alimentos.
- ✓ Cualquier persona que ingresa a la zona de preparación de alimentos, debe llevar ropa protectora, tales como: mandil, gorra o cofia que cubran totalmente el cabello para evitar su caída sobre los alimentos, calzado de trabajo designado (los de uso diario podrían transferir contaminantes), antideslizante o botas cuando las operaciones las requieran, entre otros. Ejemplo: cuando se preparan alimentos para grupos de riesgo, como niños, enfermos o ancianos, se debe utilizar protectores que ayudan a proteger los alimentos de gotas provenientes de la nariz y boca.

- ✓ Los manipuladores de alimentos deben utilizar un mandil o delantal de plástico para operaciones que requieran protección. Ejemplo: zona previa o mise in place y se deberán quitar el mandil o delantal cuando se deje el área.

- **Malos Hábitos que se deben Evitar**

Los manipuladores de alimentos deben seguir estrictas normas para evitar los malos hábitos:

- ✓ Fumar, comer, beber, masticar chicle o escupir en áreas de preparación de alimentos (a excepción de los chef que prueban las comidas de manera apropiada).
- ✓ Evitar toser y estornudar sobre los alimentos.
- ✓ Utilizar uñas largas o con esmaltes porque esconden gérmenes y desprenden partículas en el alimento.
- ✓ Manipular los alimentos o ingredientes con las manos en vez de utilizar guantes y utensilios como tenazas, papel film, etc.
- ✓ Utilizar anillos, esclavas, relojes, aros u otros elementos que además de esconder bacterias pueden caer en los alimentos o en los equipos causando un problema de salud al consumidor.
- ✓ Utilizar la vestimenta como paño para limpiar o secar.

- **Buenos Hábitos para Practicar**

Los manipuladores de alimentos siempre deberán acostumbrarse a:

- ✓ Lavar y desinfectar utensilios y superficies de preparación antes y después de utilizarlos.
- ✓ Lavar y desinfectar vajillas y cubiertos antes de utilizarlos para servir.
- ✓ Tomar los platos y fuentes por los bordes, cubiertos por el mango, vasos por el fondo y tasas por el asa.

- ✓ Mantener la higiene y el orden principalmente en su cocina o expendio y alrededor.
- ✓ Lavarse las manos antes de preparar los alimentos.

## **CONTROL DE OPERACIONES**

### **CONTROL DE LAS MATERIAS PRIMAS DESDE SU ORIGEN**

La inocuidad de los alimentos sólo puede preservarse aplicando Buenas Prácticas de Higiene, Buenas Prácticas de Manipulación y un buen Sistema de Calidad, en cada uno de los procesos de la cadena alimentaria hasta el consumo final.

Las actividades de las diferentes áreas deben estar interrelacionadas, a fin de entregar al consumidor un alimento inocuo.

### **RECEPCION Y CONTROL DE LOS ALIMENTOS**

Se debe comprar sólo a proveedores con una óptima reputación de ofrecer alimentos sanos y que aplican Buenas Prácticas de Manipulación, aprobados por la administración del restaurante.

Asimismo, se debe llevar un registro de los proveedores seleccionados, a fin que sea posible efectuar cualquier investigación o rastreabilidad sobre la procedencia de los productos. Si la compra es directa deben seleccionarse los lugares de compra e igualmente proceder al registro respectivo.

Se debe programar las entregas durante las horas de baja actividad para tener tiempo de revisarlas y almacenarlas rápidamente en el lugar apropiado, sin embargo se debe exigir que la recepción de los alimentos de alto riesgo (pescado, pollo, carnes, frutas y verduras) sea durante las primeras horas de la mañana, a fin de evitar que el calor del mediodía genere la descomposición de los alimentos.

El personal responsable de la recepción de la materia prima, debe estar capacitado para supervisar el control de las operaciones en toda la cadena alimentaria.

Se debe tomar en cuenta que toda materia prima que viene del lugar de producción o distribución, empacada en cajones de plástico u otro material, debe trasladarse a recipientes previamente lavados y desinfectados, propios del establecimiento.

No se debe aceptar paquetes dañados, que gotean, cajas rotas, latas abolladas ni reparadas ya que los contenidos podrían estar contaminados.

Se debe etiquetar todos los artículos recepcionados con la fecha de entrega y vencimiento, asimismo se debe tomar en cuenta las recomendaciones de uso.

#### **- Criterios de Calidad para Recibir o Rechazar los Alimentos**

##### **Huevos**

- ✓ Debe recibirse y mantenerse entre 0° C y 5° C.
- ✓ Sólo se debe comprar a proveedores aprobados.

***Crterios para aceptar (análisis sensorial)***

- ✓ Olor: Ninguno.
- ✓ Cascarones: Firmes, limpios, cuando se rompe la yema se mantiene en el centro.

***Crterios para rechazar***

- ✓ Olor: Anormal.
- ✓ Cascarones: Sucios, se quiebran fácilmente, las claras se esparcen o son muy líquidas.
- ✓ Es recomendable utilizar huevos pasteurizados para las preparaciones en pastelería; sólo utilizar huevos naturales para aplicaciones de servicio individual.
- ✓ Todos los huevos deberán ser refrigerados a una temperatura de 4° C (40° F) o menor en todo momento.

**Productos Lácteos**

Leche, mantequilla y queso.

- ✓ Es recomendable comprar productos pasteurizados.

***Crterios para aceptar (análisis sensorial)***

- ✓ Leche: Sabor dulce.
- ✓ Mantequilla: Sabor salado, color uniforme.
- ✓ Textura: Firme.
- ✓ Queso: Sabor típico, textura y color uniforme.

***Crterios para rechazar***

- ✓ Leche: Agria, amarga.
- ✓ Mantequilla: Agria, amarga, color desigual.
- ✓ Textura: Suave.
- ✓ Queso: Sabor agrio, textura y color desigual.

### **Frutas y vegetales frescos**

- ✓ La mayoría de frutas se mantienen refrigeradas a una temperatura de 7° C a 12 ° C, los productos que no requieren refrigeración son las manzanas, peras, bananas, paltas, frutas cítricas, cebollas y papas.

#### ***Criterios para aceptar (análisis sensorial)***

- ✓ Apariencia: Ausencia de manchas.
- ✓ Color: Uniforme.
- ✓ Textura: Firme.

#### ***Criterios para rechazar***

- ✓ Apariencia: Presencia de manchas.
- ✓ Color: Desigual.
- ✓ Textura: Blanda, flácida y marchita.

### **Alimentos Enlatados**

- ✓ Se deberá eliminar y nunca se deberá probar si el contenido del alimento envasado contiene espuma o un líquido lechoso.

#### ***Criterios para aceptar (análisis sensorial)***

- ✓ Apariencia: La lata y el sellado están en buenas condiciones.

***Crterios para rechazar***

- ✓ Apariencia: Abolladuras, falta de etiquetas, extremos inflados, sellado defectuoso, presencia de oxido.

**Alimentos Procesados Refrigerados**

Son los alimentos precocidos, precortados, platillos refrigerados, frutas, vegetales frescos cortados.

- ✓ Se deben recibir a una temperatura menor de 5° C o más fríos.

***Crterios para aceptar (análisis sensorial)***

- ✓ Apariencia: Empaque intacto y en buena condición.

***Crterios para rechazar***

- ✓ Apariencia: Paquetes rotos o con fecha vencida.

**Alimentos Procesados Congelados**

- ✓ Se deben recibir congelados a -18° C.

***Crterios para aceptar (análisis sensorial)***

- ✓ Apariencia: Empaque intacto y en buena condición.

***Crterios para rechazar***

- ✓ Apariencia: Presencia de líquidos congelados al fondo del envase; evidencia de re congelación, es decir, que lo descongelaron y lo volvieron a congelar.
- ✓ Color: Anormal.
- ✓ Textura: Seca.

## **ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS**

Los almacenes o áreas de almacenamiento deben ser de material resistente que permita una fácil limpieza, deben mantenerse limpios, secos, ventilados, protegidos contra el ingreso de animales como roedores y personas ajenas al servicio, asimismo se debe limpiar con frecuencia las bandejas o anaqueles.

Se debe revisar regularmente la temperatura de las unidades y de los alimentos almacenados, por lo menos una vez por turno, utilizando termómetros calibrados.

No es recomendable almacenar productos de limpieza ni sustancias químicas o tóxicas en áreas de almacenamiento de alimentos, utensilios y equipos de cocina, ya que podrían originar contaminación química. Asimismo, no se debe guardar en las instalaciones del establecimiento materiales y equipos en desuso o inservibles, ya que podrían contaminar los alimentos y propiciar la proliferación de insectos y roedores.

Los alimentos deben mantenerse en sus envolturas originales y limpias, o conservarse en envases tapados y etiquetados, con la fecha que se recibieron, su contenido y la fecha de vencimiento para lo cual se utilizará el método de rotación, lo Primero que entra es lo Primero que sale (PEPS), ubicándolos en los estantes de acuerdo a la fecha de caducidad.

Los alimentos deben colocarse en anaqueles o tarimas de material fácil de limpiar y desinfectar, resistentes, los cuales deben mantenerse en buenas

condiciones, ya que los alimentos no deben estar en contacto con el piso, sino a una distancia mínima de 20cm. La distancia entre hileras debe ser de 50cm. Así como de la pared; los alimentos contenidos en sacos, bolsas o cajas pueden apilarse hasta una distancia de 60cm. del techo y tener una distancia entre sí de 15 cm. para la debida circulación del aire. Los productos de pastelería y repostería deben ser almacenados en equipos de refrigeración exclusivos.

- **Almacenamiento de Alimentos Cocinados**

Cuando los alimentos no están completamente fríos antes de almacenarlos, pueden ser colocados en bandejas poco profundas para facilitar el enfriamiento, una vez que la comida se ha enfriado a 5° C o menos podrán ser almacenadas en los estantes más altos del refrigerador y de tal manera que el aire circule alrededor de ellas, ya que nunca se debe almacenar alimentos cocidos o listos para el consumo debajo de alimentos crudos; incluso de preferencia se debería almacenar en diferentes cámaras, en una los alimentos crudos y en otra los alimentos ya elaborados que tuvieron cocción o no, y que van a ser consumidos directamente, tales como comidas, postres, helados, etc.

Las bandejas o recipientes almacenados deben estar cubiertos y etiquetados, precisando la fecha en que el producto fue almacenado después de su preparación, de manera que el más antiguo se utilice primero, aplicando así el método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS). Las fechas deben ser revisadas con regularidad, a fin de desechar la comida que excede el tiempo máximo de almacenamiento. Ejemplo: no debe guardarse en las cámaras latas abiertas con su contenido, este debe ser colocado en otro recipiente inmediatamente después de abierta la lata, etiquetarlo e identificarlo con nombre y fecha.

#### - **Almacenamiento en el Refrigerador**

Las áreas de almacenamiento refrigerado deben estar en orden, limpias, iluminadas, libres de malos olores y mohos. Se debe controlar y registrar la temperatura óptima (0° C a 5° C al centro de cada pieza) de la unidad utilizando termómetros colgantes en el área más fría del fondo y en el área más caliente, cerca de la puerta; de igual manera debe controlarse y registrarse la temperatura de la comida, al azar, utilizando termómetros de sonda calibrada de preferencia. Los termómetros deben ser calibrados periódicamente.

Se debe contar con suficientes instalaciones frigoríficas para manejar cronogramas de entrega normales, asimismo la unidad no debe estar demasiado llena, ya que si hay excesivos productos impedirá que el aire circule y la unidad se forzará para mantenerse fría, por lo tanto los alimentos deben ser almacenados de tal manera que permitan una circulación adecuada del aire, aplicando también el procedimiento "lo que primero entra primero sale" (PEPS).

No debe cubrirse las rejillas de las unidades con papel aluminio ya que impedirá que circule el aire frío; la puerta debe mantenerse cerrada el mayor tiempo posible para conservar el frío en el interior.

Los alimentos deben mantenerse en sus envases originales, limpios o envueltos en material a prueba de humedad, absorbentes con tapas seguras y con etiquetas bien marcadas.

#### - **Almacenamiento en el Congelador**

Las áreas de almacenamiento congelado deben estar en orden, limpias, iluminadas, libres de malos olores y mohos. Se debe controlar y registrar la

temperatura óptima (-18° C al centro de cada pieza) de la unidad utilizando termómetros, de igual manera debe controlarse y registrarse la temperatura de la comida, al azar, utilizando termómetros de sonda calibrada de preferencia, dichos termómetros deben ser calibrados periódicamente.

Las bandejas o recipientes almacenados deben estar cubiertos y etiquetados, precisando la fecha en que el producto fue almacenado después de su preparación, de manera que se utilice primero el más antiguo, aplicando así el método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS).

Las fechas deben ser revisadas con regularidad, a fin de desechar la comida que excede el tiempo máximo de almacenamiento. Los productos congelados deben conservarse y almacenarse a temperaturas que los mantengan óptimamente congelados; no es recomendable colocar alimentos calientes ya que estos pueden subir la temperatura dentro de la unidad y descongelar la comida parcialmente, asimismo, es recomendable mantener la unidad cerrada el mayor tiempo posible.

Los alimentos deben mantenerse en sus envases originales, limpios o envueltos en material a prueba de humedad, absorbentes con tapas seguras y con etiquetas bien marcadas.

Los alimentos descongelados nunca deben volver a congelarse, toda vez que afectan la calidad de la comida generando el crecimiento de gérmenes que no mueren al momento de volverlo a congelar.

- **Almacenamiento en Seco (Para Productos Secos)**

Los ambientes deben mantenerse bien ventilados, la humedad y el calor son los mayores problemas, por lo tanto es recomendable que la temperatura del almacén sea entre 10° C a 21° C y mantener una humedad relativa entre 50 y 60 por ciento.

Almacene los alimentos en sus empaques originales cuando sea posible, de lo contrario después de abrirlos, almacene el producto en envases sellados que estén claramente etiquetados. Por ejemplo: los alimentos en polvo (como harinas) o granos (como el maíz) así como el arroz, azúcar, pan molido, leche en polvo, té, etc. se deben almacenar en recipientes que los protejan de la contaminación (un contenedor de plástico con tapa). Debe disponerse de estantes sobre los cuales se deben colocar los materiales e insumos (harina, arroz, etc.).

## **SERVICIO DE LAS COMIDAS**

La persona encargada de servir a los comensales deberá observar rigurosa higiene personal, en especial las manos (uñas cortas y limpias) y evitar malos hábitos de higiene.

### **- Manipulación de Vajilla y Utensilios**

En el servido de los alimentos se emplearán utensilios exclusivos de esta actividad, previamente lavados y desinfectados. En caso que éstos se caigan al suelo, no se utilizarán nuevamente antes de lavar y desinfectar.

Antes de poner los utensilios sobre la mesa o tocar la comida, el personal encargado deberá haber efectuado el respectivo lavado de manos. Los cubiertos y utensilios se tomarán por el mango, colocándolos de tal manera que

los mozos tomen los mangos y no la superficie que tiene contacto con los alimentos; los platos se tomarán por debajo o por los bordes; los vasos por sus bases y las tazas por debajo o por las asas.

Las cucharas o cucharones con que se servirán las comidas, tales como helados o puré de papa, se deberán colocar bajo un chorro de agua. En ningún caso los platos o fuentes con las preparaciones se colocarán unos sobre otros.

Cuando los clientes estén sentados y sea necesario limpiar las mesas, primero se deberá secar los derrames con un paño seco y luego se limpiará con un paño mojado que ha estado en una solución para desinfectar. Dichos paños no deberán utilizarse para nada más que limpiar los derrames de comida.

#### - **Como Servir las Comidas**

Los alimentos preparados que no se sirven de inmediato deben guardarse en refrigeración o mantenerse calientes. No se deben incorporar a las preparaciones nuevas las preparaciones del día anterior. Ejemplo: el pan y los bollos que no se hayan comido no pueden volver a servirse a otros clientes.

Se debe evitar los dispensadores manuales para servir azúcar, café soluble y de preferencia servir porciones individuales envasadas comercialmente.

Emplear los utensilios necesarios para garantizar la salubridad de la comida. Ejemplo: utilizar pinzas para preparar las paneras, utilizar guantes para armar los platos.

El hielo preparado en el establecimiento debe ser elaborado en base a agua purificada o potable y mantenerse en recipientes cerrados, limpios y desinfectados. Debe servirse con cucharas, pinzas o similares, no se debe utilizar utensilios de vidrio o las manos.

Para el enfriamiento de botellas, copas u otros, debe utilizarse hielo en base a agua potable. Por ningún motivo la persona que sirve los alimentos debe recibir dinero al mismo tiempo.

## **ESTRATEGIAS EN EL CONTROL DE PLAGAS**

### **- Medidas de Protección Para el Local Contra el Ingreso de Plagas**

#### **Para impedir el acceso a las instalaciones:**

Se debe verificar permanentemente el buen estado de los ingresos del establecimiento, protegiendo todas las aberturas hacia el exterior (puertas, ventanas, compuertas, ductos de ventilación, etc.), con malla o cedazo (plástico o metálico). Ejemplo: si existe espacio entre la pared y el techo, se resguardarán con cedazo (plástico o metálico) o con espuma de poliuretano.

La distancia entre el piso y las puertas o ventanas, tanto en el interior como en el exterior, deberá ser menor a 1cm o de cierre hermético. Se recomienda instalar láminas de metal o de hule en la parte inferior de todas las puertas que dan al exterior del local.

La manera de preservar el interior de las cocinas es mediante la utilización de mallas, puertas de cierre hermético, entre otros. Es recomendable colocar trampas permanentes en lugares de difícil acceso, teniendo en cuenta

que los ratones pueden atravesar una abertura de 12mm, y las ratas jóvenes, de 14mm. Estos sitios serán enumerados y graficados en un plano general del establecimiento, asimismo, se pueden colocar rejillas antiroedores en desagües, sifones y conductos.

Se debe inspeccionar los alimentos y muebles que ingresan al establecimiento, a fin de asegurarse que no transportan ninguna plaga. De ninguna manera debe permitirse el ingreso de animales al establecimiento o estén cerca de los alimentos, ya que pueden contaminarlos con pelos, parásitos o transmitir enfermedades de origen animal.

**Para impedir la obtención de alimentos:**

Las instalaciones de manipulación de alimentos y las zonas de almacenamiento deben mantenerse limpias, ordenadas y desinfectadas regularmente. Debe ponerse gran interés en la higiene de los utensilios, mobiliario y ambientes en general, así como en la correcta preservación de los alimentos, utilizando envases apropiados y una adecuada ubicación de los residuos sólidos, los cuales deberán colocarse en basureros debidamente cubiertos y en un sitio con piso de concreto, de modo que éste se pueda lavar.

Los insumos deben guardarse en ambientes construidos con material resistente al acceso de diversas plagas, tales como roedores, cucarachas, etc.; asimismo, los recipientes de insumos y de otros productos deben mantenerse bien cerrados, cuidando que por ningún motivo queden destapados los recipientes o abiertos los sacos de alimentos.

**Cuidado:**

El cebo no debe colocarse en forma indiscriminada sobre anaqueles o en otros lugares donde puedan ser confundidos con los alimentos, equipos o

recipientes, asimismo, no debe colocarse directamente con las manos, sino utilizando guantes desechables, ya que los roedores diferencian el olor de las personas.

Siempre se debe colocar avisos de advertencia de peligro en los puntos de aplicación de plaguicidas y contar con un plano de ubicación de los puntos donde se hayan colocado, a fin de efectuar el respectivo seguimiento.

**Para reducir las áreas de infestación:**

Se debe construir apropiadamente la edificación y llevar un control del mantenimiento general de ésta en cuanto a condiciones higiénicas de las instalaciones y correcta disposición de los residuos sólidos. Ejemplo: mantener los equipos alejados de las paredes y procurar que exista cierta distancia entre éstos y el piso para facilitar la inspección.

Se debe evitar que las plagas dispongan de lugares de refugio y anidación como huecos, ranuras, agujeros, grietas, esquinas oscuras, paredes y techos falsos, etc., o acumulando materiales, equipos u objetos fuera de uso en el interior o exterior del establecimiento.

Si fuera necesaria la aplicación de rodenticidas, insecticidas y desinfectantes, estará a cargo de personal capacitado, quien utilizará productos autorizados; dichos productos tóxicos deben estar etiquetados y almacenados en un lugar especialmente destinado para tal fin.

**- Estrategias de Control para Moscas**

Se deben implementar mallas, puertas de cierre automático; proteger adecuadamente los alimentos; contar con zonas de desecho alejadas y una correcta disposición de los residuos sólidos; trampas de luz ultravioleta.

- **Estrategias de Control para Cucarachas**

Una forma de controlar este tipo de plagas, es reparando o sellando la infraestructura dañada (mayólicas), evitando la existencia de zonas oscuras y de difícil acceso en los lugares donde se almacenan alimentos, controlando el manejo de los residuos sólidos, restringiendo el almacenamiento y consumo de alimentos en vestuarios, cajones de escritorio, etc.

- **Estrategias de Control para Roedores**

Se debe contar con finas mallas protectoras, rejillas en desagües, paredes resbaladizas, trampas preferentemente engomadas, ultrasonidos, rodenticidas químicos.

- **Estrategias de Control para Aves**

Es recomendable diseñar las paredes exteriores sin salientes, restringir su acceso y no permitir que aniden.

## **SEGURIDAD EN LA COCINA**

Una cocina aseada y ordenada puede reducir los peligros de accidentes, tales como resbalones, tropiezos, quemaduras, ejemplos: si se derrama algún líquido en el piso, debe limpiarse de inmediato y colocarse un aviso de piso mojado. Los tapetes antideslizantes previenen que los derrames originen resbalones; asimismo se debe evitar salpicar agua o bebidas en el aceite o grasa caliente para que dicha grasa no salpique.

En una cocina existen fuentes de calor, tales como hornos, parrillas, estufas, freidoras, hornos microondas que representan peligro de quemaduras. Asimismo para evitar incendios, los trabajadores deben vigilar cuidadosamente los alimentos que se están cocinando, ejemplo: el aceite o grasa caliente nunca debe dejarse desatendida, debe dejarse enfriar antes de transportarse.

Es recomendable limpiar los equipos de cocina y de ventilación al comienzo de cada turno ya que estarán fríos antes de limpiarlos. Los sitios donde se acumula la grasa y las superficies de las parrillas deben limpiarse con frecuencia y no se deben tener artículos inflamables cerca de las llamas o fuentes de calor.

Es importante saber y poner en práctica los procedimientos de emergencia, primeros auxilios y se debe contar con un botiquín implementado para casos de accidentes.

Los extinguidores deberán estar colocados en sitios de fácil acceso, con clara identificación y próximos a los puntos de riesgo. Las conexiones eléctricas deberán estar empotradas o protegidas por canaletas. Los balones de gas deben hallarse como mínimo, alejados a 1,5 m de la fuente de calor.

Unos zapatos cómodos y con buen soporte son esenciales para los trabajadores de cocina debido al largo tiempo que pasan de pie; apoyas pies y tapetes contra la fatiga también pueden ser útiles.

Moverse y estirarse con frecuencia, así como la rotación de tareas, pueden ayudar a los trabajadores a evitar las posturas estáticas y la fatiga. Para reducir la necesidad de estirarse para alcanzar algo, los trabajadores deben

mantener cerca de sí los artículos de uso frecuente y guardar los de uso menos frecuente más alejados. El uso de las técnicas correctas para transportar ollas y otros artículos de cocina pesados puede prevenir lesiones.

El uso de mangas ceñidas evita que se puedan enganchar en asas de ollas, perillas de hornos o estufas, o que queden colgando sobre aceite caliente o llamas.

### 3.5.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

#### - IDENTIFICACION DE EVENTOS Y RIESGOS

Eventos Negativos	Riesgo
*No existencia de Objetivos, Políticas no definidas, además falta de lineamientos internos.	*Incertidumbre de las operaciones *Pérdida de efectivo *Pérdida, daño y mal manejo de inventario (Insumos) *Extravió y daño de activo fijo *Incumplimiento de obligaciones legales
*Falta de un plan de Marketing	*Poca clientela *Bajo nivel en las ventas *Cierre de operaciones
*Falta de orientación y capacitación hacia el personal	*Mala atención hacia los clientes *Mala imagen de la empresa *Pérdida de clientes *Bajo nivel en las ventas
*Información Financiera Deficiente	*Registros contables con errores *Información financiera inoportuna *Malas decisiones administrativas
*Catástrofes	*Incendios *Terremotos *Inundaciones *Erupción volcánica *Vandalismo

- **EFFECTOS DEL RIESGO**

<b>Riesgo</b>	<b>Efectos del Riesgo</b>
*Incertidumbre de las operaciones	- Ineficiencia en las operaciones - Desmotivación en el personal
*Perdida de efectivo	- Liquidez baja - Incumplimiento de obligaciones
*Perdida y daño y mal manejo de inventario (Insumos)	- Perdidas monetarias para la empresa - Disminución en las ventas
*Extravió y daño de activo fijo	- Perdidas monetarias para la empresa - Erogaciones adicionales no presupuestadas
*Incumplimiento de obligaciones legales	- Sanciones legales - Imposición de multas a la empresa
*Poca clientela	- Ventas bajas - Incertidumbre en el crecimiento económico
*Bajo nivel en las ventas	- Mayor cantidad de productos vencidos - Reducción del efectivo disponible
*Cierre de operaciones	- Incremento en la tasa de desempleo - Recesión en la economía
*Mala atención hacia los clientes	- Perdida de clientes - Reducción en las ventas
*Mala imagen de la empresa	- Desconfianza de clientes
*Registros contables con errores	- Desconfianza de proveedores y acreedores - Toma de decisiones equivocadas
*Información financiera inoportuna	- Decisiones de inversión erróneas - Decisiones de financiamiento inadecuadas
*Malas decisiones administrativas	- Desviación en los objetivos y metas
*Incendios	- Daños personales (Muertes o lesiones) - Pérdidas o daños de la infraestructura o equipo
*Terremotos	- Daños personales (Muertes o lesiones) - Pérdidas o daños de la infraestructura o equipo
*Inundaciones	- Daños personales (Muertes o lesiones) - Pérdidas o daños de la infraestructura o equipo
*Erupción volcánica	- Daños personales (Muertes o lesiones) - Pérdidas o daños de la infraestructura o equipo
*Vandalismo	- Lesiones físicas hacia propietario, empleados o clientes - Robo de equipo y efectivo de la empresa

### 3.5.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Riesgo Identificado	Mitigación
*Incertidumbre de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer una estructura organizativa que defina la misión, visión y objetivos de la empresa</li> <li>- Definir las obligaciones legales que debe cumplir la empresa, así como las fechas en que deba hacerlo</li> </ul>
*Pérdida de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar políticas de salvaguarda del efectivo</li> </ul>
*Pérdida, daño y mal manejo de inventario (Insumos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un programa de control de plagas</li> <li>- Realizar convenio con los proveedores de reponer la materia prima vencida</li> <li>- Establecer lineamientos de conservación de alimentos y manipulación de los mismos</li> </ul>
*Extravió y daño de activo fijo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar políticas internas de protección de activo fijo</li> </ul>
*Poca clientela	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer la creación de un departamento de mercadeo y políticas que establezcan su funcionalidad</li> </ul>
*Bajo nivel en las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer la creación de un departamento de mercadeo y políticas que establezcan su funcionalidad</li> </ul>
*Mala atención hacia los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal</li> <li>- Incentivar al personal económicamente</li> </ul>
*Mala imagen de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir servicios externos de publicidad</li> </ul>
*Registros Contables con errores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar políticas de registros contables con principios generalmente aceptados en nuestro país</li> </ul>
*Información Financiera Inoportuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar información financiera de manera periódica con el fin de conocer la tendencia económica de la empresa</li> </ul>
*Malas decisiones administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar asesorías externas de especialistas</li> </ul>
*Incendios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover políticas de seguridad interna y prevención de catástrofes en la empresa</li> </ul>
*Terremotos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover políticas de seguridad interna y prevención de catástrofes en la empresa</li> </ul>
*Inundaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover políticas de seguridad interna y prevención de catástrofes en la empresa</li> </ul>
*Erupción volcánica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover políticas de seguridad interna y prevención de catástrofes en la empresa</li> </ul>
*Vandalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir servicios de Vigilancia permanente en el local</li> </ul>

### **3.5.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Cada miembro que compone el personal de la empresa debe entender la importancia del sistema de control interno y saber cuáles son sus derechos, obligaciones y responsabilidades dentro de este sistema de control. Para tomar las medidas correctivas adecuadas, también debe conocer cómo sus acciones se relacionan con el trabajo de los demás, y cómo afecta cualquier desvío de sus actividades en el resto. Esto aumenta las posibilidades de obtener el máximo rendimiento de cada recurso humano.

Así como es necesario que todos los empleados conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la empresa (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los miembros permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones la cual está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

El sistema de información permiten identificar, recopilar, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas

previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades de la empresa que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Según la calidad de la información: El grado de calidad de la información condiciona fuertemente la toma de decisiones de los empleados en la empresa y pueden llegar a determinar si las decisiones son acertadas o no. Es necesario que los informes ofrezcan los suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información dependerá de los siguientes factores:

- Contenido: Está toda la información necesaria.
- Oportunidad: Tiempo de obtención adecuado.
- Actualidad: Información reciente.
- Exactitud: Contiene datos correctos y precisos.
- Accesibilidad: Fácil obtención por las personas autorizadas y denegación de acceso a las no autorizadas.

No es un dato menor que si no se cumple algunos de los factores anteriores, la información pierde parte de su utilidad dado que debe servir para que el personal pueda cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de control.

También es importante que los canales de comunicación estén abiertos hacia los niveles superiores, que el personal cuente con mecanismos para enviar y registrar información y que la alta gerencia esté dispuesta a escuchar para que así los empleados puedan enviar sus inquietudes, preocupaciones y, si correspondiere, denuncias teniendo como premisa la mejoría del ambiente de control. De no ser así es muy probable la consecución de problemas y violaciones a los controles establecidos, ya sea por desconocimiento o por mala intención.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

La Pastelería Burnt Cream debe buscar distintos canales de comunicación donde pueda transmitir la información de manera clara y oportuna a través de:

### **Reuniones Semanales**

- ✓ Desarrollando reuniones por lo menos una vez a la semana para tratar temas laborales y de interés para la empresa.
- ✓ Divulgando la información que sea de interés para el logro de objetivos.
- ✓ Ayudando a fomentar una comunicación abierta a todos los niveles jerárquicos.
- ✓ Estimulando al personal por el logro de objetivos alcanzados.
- ✓ Detallando una información relevante de operaciones comerciales a las partes involucradas.
- ✓ Difundiendo a todos los miembros las decisiones tomadas por la alta gerencia que afecten directamente al personal de la empresa en el menor tiempo posible.

### **Correo Electrónico**

A través del correo electrónico se puede hacer una comunicación efectiva por medio de correos de interés para todos los empleados.

- ✓ Comunicar a los clientes los nuevos productos y ofertas que la empresa este ofreciendo.
- ✓ Realizando una agenda diaria de los asuntos que se quieren informar y comunicarlos a través de correo electrónico a todos los empleados.
- ✓ Estableciendo una comunicación con los proveedores para acordar pedidos de materia prima y los pagos del material adquirido al crédito.
- ✓ Siendo una fuente de almacenamiento de información que ya ha sido transmitida en las anteriores reuniones a los empleados ó la información que se dará a conocer en futuras reuniones.

### **Boletines Informativos**

Proporcionando información de mucha importancia a los grupos interesados y facilitando su rápida expansión.

- ✓ La información puede ser conocida de forma individual por los empleados.
- ✓ Se puede comunicar información de corto y largo plazo.

### **Cartelera**

La comunicación a través de una cartelera resulta muy útil y disminuye pérdida de tiempo.

- ✓ Sirve para transmitir información corta.
- ✓ Se puede comunicar fechas de reuniones.

### 3.5.5. SUPERVISIÓN O MONITOREO

Los sistemas de control interno requieren de supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes. En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la gerencia), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y control, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Es decir que es necesario actualizar dichos procedimientos hasta hacerlos acordes a las variaciones que va sufriendo la organización a lo largo de su ciclo de vida.

Asimismo, las circunstancias sobre las que se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir los nuevos riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y si se mantiene la capacidad de asimilar nuevos riesgos.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores. Asimismo existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno, como comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes de gestión y supervisión así como otras actividades rutinarias.

Debe existir un proceso que compruebe que el sistema de control interno se mantiene en funcionamiento a través del tiempo. La supervisión continua tiene tareas permanentes y revisiones periódicas. La frecuencia de estas últimas dependerá de la importancia de los riesgos en juego. Las deficiencias detectadas deben ser oportunamente comunicadas.

En la Pastelería Burnt Cream se revisará la motivación del personal de seguir laborando en la empresa.

- ✓ Supervisando las áreas que presentan mayor riesgo.
- ✓ Programando monitoreos que ayuden a detectar las fallas que influyen en el logro de los objetivos.
- ✓ Realizando pruebas para verificar la mejora continua.
- ✓ Realizando evaluaciones de desempeño del personal.
- ✓ Verificando que los canales de información sean efectivos.
- ✓ Verificando que las operaciones contables se estén llevando a cabo de acuerdo a las recomendaciones hechas por el auditor interno u otra con autoridad dentro de la empresa.

Los resultados de las actividades del monitoreo del Sistema de Control Interno o de cualquier naturaleza, deben ser comunicados a la jefatura inmediata superior y a la máxima autoridad, con el propósito de realizar las acciones preventivas o correctivas oportunamente.

# **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CAPITULO IV**

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

#### **4.1. CONCLUSIONES**

De los resultados obtenidos en la investigación realizada en la pastelería BURNT CREAM de la ciudad de San Miguel se concluye lo siguiente:

La pastelería no tiene conocimiento del Sistema de Control Interno Informe COSO I

La pastelería no cuenta con un control interno formal y documentado que le permita tener una seguridad razonable sobre sus operaciones y contribuya a minimizar riesgos comerciales debido al desconocimiento de estos.

El Control Interno Informe COSO I está compuesto por cinco componentes necesarios para que dicho marco se pueda implementar de manera efectiva; los cuales son: Ambiente de Control, Evaluación de riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo.

La pastelería no cuenta con un Manual de Políticas y Procedimientos documentados donde se defina explícitamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa y como se deben manejar las operaciones de la empresa.

La pastelería no posee un Manual de Organización, carece de una adecuada segregación de funciones y niveles de autorización, lo que genera desconfianza en cuanto a la gestión administrativa.

En lo relativo al componente Evaluación de Riesgos se determinó que la empresa no tiene un plan de identificación de los riesgos y por ende no se valoran los mismos.

La empresa no cuenta con un control de inventario que pueda proteger la materia prima de los diferentes tipos de riesgos a que esta se expone.

#### **4.2. RECOMENDACIONES.**

En base al diseño de soluciones desarrolladas en el presente trabajo y en las condiciones expuestas anteriormente, se considera necesario hacer las siguientes recomendaciones:

La pastelería debe implementar este Sistema de Control Interno en base al modelo COSO I, para lograr eficiencia y efectividad en sus operaciones y que contribuya al logro de los objetivos de la gerencia y metas propuestas, reduciendo riesgos y aumentando la salvaguarda de los activos.

La empresa debe establecer un organigrama donde se defina la estructura jerárquica de sus integrantes en los principales departamentos y los niveles de responsabilidad de acuerdo a las necesidades de la entidad.

Es necesario que la pastelería aplique los Manuales de Organización propuestos donde se definen las funciones esenciales que deben desempeñar los empleados en los diferentes puestos de la empresa.

La entidad debe aplicar en sus operaciones el Manual de políticas y Procedimientos, en donde se documenten con claridad las operaciones de la empresa para lograr mayor eficiencia y eficacia.

Se debe implementar procedimientos de control para el área de inventarios, de esta manera la empresa poseerá un mejor control en el resguardo de la materia prima a utilizar para la elaboración de productos para la venta.

Asimismo la empresa debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones puntuales:

- ✓ Incrementar la capacidad del local como del parqueo.
- ✓ Implementar un plan de mercadeo para atraer más clientes con el objetivo de aumentar el nivel de ventas.
- ✓ Implementar un plan de capacitación de los empleados para que todos dentro de la entidad conozcan la misión, visión y objetivos trazados por la administración, y poder avanzar conjuntamente hacia los mismos objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Manual de Técnica de la Investigación Educacional; Deobold B. Van Dalen & William J. Meyer.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica>
- <http://www.tiposde.com/ciencia/fuentesinformacion/tipos-de-fuentes-informacion.html>
- <http://www.tiposde.com/ciencia/fuentesinformacion/tipos-de-fuentes-informacion.html>
- Auditoría del Control Interno; Samuel Alberto Mantilla B.
- Auditoria Moderna; Walter G. Kell y otros.
- Auditoria Conceptos y Métodos; John J. Willingham.
- [http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/COSO\\_2!OpenPage](http://212.9.83.4/auditoria/home.nsf/COSO_2!OpenPage)
- Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral; Yanel Blanco Luna.
- Código de Comercio, Lic. Ricardo Mendoza Orantes; 49a Edición.
- [Http: www.coso.org](http://www.coso.org).
- [Http: www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios afines; PLAN NACIONAL DE CALIDAD TURISTICA DEL PERU – CALTUR, Lima-Perú, 2008, Ministerio de Comercio, Exterior y Turismo.

**ANEXOS**

**ANEXO Nº. 1: VALE DE CAJA**

**"BURNT CREAM"**

**VALE DE CAJA**

**Nº \_\_\_\_\_**

**POR \$ \_\_\_\_\_**

**Recibí de (Nombre de la Empresa) la cantidad de: \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_

**En concepto de: \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_

## ANEXO N°. 2: ARQUEO DE CAJA

<b>"BURNT CREAM"</b>		
<b><u>ARQUEO DE CAJA</u></b>		
_____	_____	_____
<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Hora de Finalización</b>	<b>Lugar y Fecha</b>
<b>DETALLE DE EXISTENCIAS</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>IMPORTE</b>
Billetes de:	20.00	
	10.00	
	5.00	
	1.00	
Moneda Fraccionaria de:	0.25	
	0.10	
	0.05	
	0.01	
<b>Total</b>		<b>\$</b>
<b>Documentos</b>		
_____		

La Totalidad de efectivo y documentos, arriba detallados, ha sido contado en mi presencia y devuelto a mi entera satisfacción:

\_\_\_\_\_  
**ENCARGADO DEL FONDO**

\_\_\_\_\_  
**RESPONSABLE DEL ARQUEO**

ORIGINAL: CONTABILIDAD

DUPLICADO: CAJERO

**ANEXO N°. 3: SOLICITUD DE LIQUIDACIÓN Y REESTABLECIMIENTOS DE FONDO A CAJA CHICA**

**“BURNT CREAM”**

**SOLICITUD DE LIQUIDACIÓN Y REEMBOLSO DE FONDO A CAJA CHICA**

N° \_\_\_\_\_

Sírvase remitir la cantidad de \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_  
Para cubrir reintegro del fondo de caja por los pagos efectuados en el periodo del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.  
Equivalente al total de los comprobantes que se resumen continuación

<b>N° DE VALES Y COMPROBANTE</b>	<b>NOMBRE USUARIO</b>	<b>CONCEPTO DEL GASTO</b>	<b>VALOR</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>			<b>\$</b>

\_\_\_\_\_  
**ENCARGADO DEL FONDO**

\_\_\_\_\_  
**GERENTE GENERAL**

\_\_\_\_\_  
**CONTADOR**

\_\_\_\_\_  
**RECIBIDO**

ORIGINAL: CONTABILIDAD

DUPLICADO: ENCARGADO DEL FONDO

## ANEXO N°. 4: LIQUIDACIÓN DE EFECTIVO DIARIO

### LIQUIDACIÓN DE EFECTIVO DIARIO

FECHA \_\_\_\_\_

SUCURSAL \_\_\_\_\_

CAJERA/O \_\_\_\_\_

#### DOCUMENTOS EMITIDOS

	Del	Al	Contado	Total
Facturas Consumidor Final				
Comprobantes Créditos fiscales				
Recibos de Ingreso				
<b>Totales</b>			\$	\$

#### DETALLE DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES

DESCRIPCIÓN		UNIDADES	IMPORTE	
Billetes de:	20			
	10			
	5			
	1			\$
Moneda Fraccionaria de:				
	0.25			
	0.1			
	0.05			
	0.01			\$
Documento:				
	Voucher			
	Cheques			\$
	Otros			
<b>TOTAL</b>				\$

\_\_\_\_\_  
CAJERA/O

\_\_\_\_\_  
RECIBE

## ANEXO Nº. 5: CHEQUE VOUCHER

<b>CHEQUE COMPROBANTE</b>	
CUENTA Nº _____	
CHEQUE Nº _____	

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
		\$	\$

CONCEPTO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

HECHO POR

REVISADO

AUTORIZADO

RECIBIDO POR

NOMBRE:

DUI:

## ANEXO N°. 6: CONCILIACIÓN BANCARIA

**“BURNT CREAM”**

CONCILIACIÓN BANCARIA AL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 20\_\_\_\_.

TIPO DE CUENTA \_\_\_\_\_

BANCO \_\_\_\_\_ CUENTA N° \_\_\_\_\_

(Expresados en dólares de los Estados Unidos de América del Norte)

Saldo según libros				
Mas: Cheques girados y entregados pero pendientes de cobro ante la entidad bancaria				
Beneficiario	No. Cheque	Fecha en que se giró (según contabilidad)	Valor	
			\$	-
Mas: Notas crédito bancarias que figuran en los extractos aumentando el saldo en extracto pero que todavía esten pendientes de registrar en la contabilidad				
Concepto	Fecha en que apareció en el extracto	Valor		
			\$	-
Menos: Notas débito bancarias que figuran en los extractos disminuyendo el saldo en extracto pero que todavía esten pendientes de registrar en la contabilidad				
Concepto	Fecha en que apareció en el extracto	Valor		
			\$	-
Total Saldo según Extracto				-

ELABORADO POR \_\_\_\_\_

REVISADO POR \_\_\_\_\_

AUTORIZADO POR \_\_\_\_\_

## ANEXO N°. 7: ACCIÓN DE PERSONAL

<b>"BURNT CREAM"</b>			
<b>ACCIÓN DE PERSONAL</b>			
			N° _____
Nombre del Empleado _____			
Nombre del Jefe Inmediato _____			
Departamento _____			
Fecha _____			
Vacaciones	_____	Renuncia	_____
Suspensiones	_____	Aumento de salario	_____
Accesos	_____	Traslados	_____
Despidos	_____	Nueva contratación	_____
Horas extras	_____	Horas nocturnas	_____
Incapacidades	_____	Permiso con goce de sueldo	_____
Amonestaciones	_____	Permiso sin goce de sueldo	_____
Indemnizaciones	_____	Otros	_____
OBSERVACIONES _____			
_____			

\_\_\_\_\_  
**GERENTE GENERAL**

\_\_\_\_\_  
**JEFE INMEDIATO**

\_\_\_\_\_  
**EMPLEADO**

## ANEXO N°. 8: BOLETA DE PAGO

“BURNT CREAM”

### RECIBO DE PAGO DE SUELDO

RECIBO DE SUELDO CORRESPONDIENTE A				
DE _____ 200__.				
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO-----</b>				
<b>CARGO-----</b>				SUELDO
				DÍAS
				MENSUAL
				TRABAJADOS
				\$
<b>REMUNERACIONES</b>			<b>DEDUCCIONES</b>	
SUELDO				ISSS
HORAS EXTRAS				AFP
HORAS NOCT.				ISR
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>			FSV
				OTROS
				<b>TOTAL</b>
				<b>\$</b>
<b>LIQUIDO A RECIBIR-----</b>				
SAN MIGUEL, ____ DE _____ DE 200__.				<b>RECIBÍ CONFORME</b>

ORIGINAL: ARCHIVO DE RECIBOS

DUPLICADO: EMPLEADO



## ANEXO N° 10: CALENDARIZACIÓN DE LIMPIEZA

Actividades Diarias y Tareas	Días de la Semana						
	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Limpiar Cocina							
Limpiar Área de Restaurante							
Limpiar Servicios Sanitarios							
Limpiar Parqueo							

---

ELABORADA POR

---

SUPERVISADO POR

