



## **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

### **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINSITRATIVAS Y DE COMERCIO**

#### **INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

### **TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

Propuesta de una Auditoría de Gestión de enero a diciembre del 2007  
al Área de Producción de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”

#### **AUTOR:**

Gabriela Fernanda Castillo Live

#### **DIRECTOR:**

Dr. CPA. César A. Pasquel Calderón MSc.

#### **CODIRECTOR:**

Dr. CPA. Gabriel Osorio Vargas MSc.

SANGOLQUI, MARZO DEL 2009

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINSITRATIVAS Y DE COMERCIO**

### **INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

#### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Gabriela Fernanda Castillo Live

#### **DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada Propuesta de una Auditoría de Gestión de enero a diciembre del 2007 al Área de Producción de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance de esta tesis de grado.

Quito, marzo de 2009

---

Gabriela Castillo L.

## **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

### **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINSITRATIVAS Y DE COMERCIO**

#### **INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

#### **AUTORIZACIÓN:**

Yo, Gabriela Fernanda Castillo Live, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual del trabajo Propuesta de una Auditoría de Gestión de enero a diciembre del 2007 al Área de Producción de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, marzo de 2009

---

Gabriela Castillo L.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINSITRATIVAS Y DE COMERCIO

**INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**CERTIFICADO:**

CPA. DR. CÉSAR A. PASQUEL C. Y CPA. DR. GABRIEL OSORIO

**CERTIFICAN**

Que la tesis titulada Propuesta de una Auditoría de Gestión de enero a diciembre del 2007 al Área de Producción de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”, realizada por la señorita Gabriela Fernanda Castillo Live, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a constituir una fuente de consulta para su contenido didáctico y práctico se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empasta y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat PDF. Autorizan a nombre del autor, señorita Gabriela Castillo L. para que se entregue al señor Dr. Rodrigo Aguilera, Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Finanzas Contador Público Auditor.

Quito, marzo de 2009

---

DR. CPA. CÉSAR PASQUEL

---

DR. CPA. GABRIEL OSORIO VARGAS

**DIRECTOR**

**CODIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

A toda la Escuela Politécnica del Ejército, que a través de su visión ha formado profesionales con grandes valores, capaces de enfrentar a un mundo vulnerable y de constantes cambios.

A los profesores de la carrera que me han ofrecido sus conocimientos y experiencias para mi enriquecimiento.

A mis padres, quienes con su gran ayuda y apoyo han sido el ejemplo para seguir adelante y alcanzar mis metas.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres y familia, por el apoyo incondicional durante el trayecto de mi carrera profesional, ayudándome a alcanzar los objetivos que me he propuesto.

# ÍNDICE

## Capítulo I

1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1 Base Legal.....	2
1.1.2 Objetivos de la Lácteos “Los Alpes”.....	4
1.2. La Empresa.....	5
1.2.1 Reseña Histórica.....	5-6
1.2.2 Organigrama.....	7
1.2.3.1 Estructural.....	8
1.2.3.2 Funcional.....	9
1.2.3.3 De personal.....	13

## Capítulo II

2.1 Misión.....	14
2.2 Visión.....	15
2.3 Objetivos.....	16
2.4 Políticas.....	16
2.5 Estrategias.....	22
2.6 Principios y valores.....	24
2.6.1 Principios.....	24
2.6.2 Valores.....	25

## Capítulo III

3.1. Análisis Interno.....	28
3.1.1 Área de Producción.....	28
Diagrama de Flujo.....	45

3.2 Análisis Externo.....	46
3.2.1. Influencias macroeconómicas.....	46
3.2.1.1 Factor Político.....	46
3.2.1.2 Factor económico.....	48
3.2.1.3 Factor social.....	59
3.2.1.4 Factor tecnológico.....	65
3.2.1.5 Factor legal.....	67
3.2.2 Influencias micro ambientales.....	70
3.2.2.1 Clientes.....	70
3.2.2.2 Proveedores.....	72
3.2.2.3 Competencia.....	75

## **Capítulo IV**

4.1 Generalidades.....	79
4.1.1 Definición .....	79
4.1.2 Objetivos.....	79
4.1.3 Alcance.....	80
4.2 Fases de Auditoría.....	82
4.2.1 Planificación.....	82
4.2.1.1 Planificación Preliminar.....	82
4.2.1.2 Planificación Específica.....	83
4.2.2 Evaluación de control interno.....	85

4.2.2.1	Definición de control interno.....	87
4.2.2.2	Elementos de control interno.....	88
4.2.2.2.1	Ambiente de Control Interno.....	88
4.2.2.2.2	Evaluación de Riesgo.....	89
4.2.2.2.3	Actividades de Control Gerencial.....	90
4.2.2.2.4	Sistema de Información y Comunicación.....	90
4.2.2.2.5	Actividades de Monitoreo.....	91
4.2.2.3	Métodos de evaluación de control interno.....	92
4.2.2.3.1	COSO I.....	92
4.2.2.3.2	COSO II.....	93
4.2.2.3.3	MISIL.....	94
4.2.2.3.4	CORRE.....	75- 76
4.2.2.4	Técnicas de evaluación de control interno.....	97
4.2.2.4.1	Narrativas.....	97
4.2.2.4.2	Cuestionarios.....	98
4.2.2.4.3	Flujogramas.....	99
4.2.2.5	Evaluación del Riesgo.....	99
4.2.2.5.1	Técnica de la colorimetría.....	102
4.2.2.5.2	Informe de control interno.....	103
4.2.3	Ejecución del trabajo de Auditoría.....	104
4.2.3.1	Programa de Auditoría.....	105
4.2.3.1.1	Pruebas de cumplimiento.....	106
4.2.3.1.2	Pruebas Sustantivas.....	106
4.2.3.2	Papeles de trabajo.....	107
4.2.3.3	Hojas de Hallazgos.....	108
4.2.3.3.1	Condición.....	108
4.2.3.3.2	Criterio.....	109
4.2.3.3.3	Causa.....	109
4.2.3.3.4	Efecto.....	109
4.2.3.3.5	Conclusiones.....	110

4.2.3.3.6 Recomendaciones.....	110
4.2.3.4 Indicadores de Gestión.....	110
4.2.3.4.1 Financieros.....	111
4.2.3.4.2 No Financieros.....	112
4.2.4 Comunicación de Resultados.....	113
4.2.4.1 Borrador de Informe de auditoría.....	113
4.2.4.2 Conferencia de Informe de auditoría.....	114
4.2.4.3 Informe de auditoría definitivo.....	115
4.2.4.4 Evaluación Continua.....	115

## **Capítulo V**

5. Ejercicio Práctico.....	116
5.1.1 FASE 1 – Planificación.....	116- 132
5.1.2 FASE 2 – Evaluación de control interno.....	133-144
5.1.3 FASE 3 – Ejecución de Trabajo.....	145- 182
5.1.4 FASE 4 – Comunicación de Resultados.....	183- 194

## **Capítulo VI**

6. Conclusiones y Recomendaciones.....	195
6.1 Conclusiones.....	195
6.2 Recomendaciones.....	196

## RESUMEN

La Fábrica de Lácteos “Los Alpes”, desde sus inicios y hasta la actualidad, se encuentra produciendo queso y yogurt para cubrir con la demanda de su cliente principal.

Tomando en consideración que los productos que ofrece Lácteos “Los Alpes” son de consumo masivo y con características competitivas en el mercado, a visto la imperiosa necesidad de realizar cambios internos, proponiendo una Auditoría de Gestión al área de producción, a fin de lograr optimizar tiempos y emplear de la mejor manera sus recursos, tanto económicos como humanos, así como aumentar los niveles de producción de la planta.

Además, se describe en el presente trabajo algunas soluciones que permitirán al gerente general de Lácteos “Los Alpes” tomar las acciones necesarias para corregir los problemas que se tienen en la planta, incluso se presenta un análisis económico que permitirá tomar las estrategias necesarias para realizar una inversión que conlleve a mejorar la producción y a satisfacer de mejor manera al cliente.

En el primer capítulo se presenta los antecedentes de la empresa Lácteos “Los Alpes”, donde se encuentra ubicada, una reseña histórica, un organigrama estructural, funcional y de personal.

En el segundo capítulo se detalla un direccionamiento estratégico donde se muestran la misión, visión objetivos, políticas, estrategias, principios y valores de la procesadora de lácteos “Los Alpes”.

En el tercer capítulo se presenta el análisis interno y externo de la empresa, para lo cual se realiza la investigación de influencias macroeconómicas y micro ambientales.

En el capítulo cuatro se detalla el marco teórico que fundamenta la investigación del presente proyecto, como también los conceptos necesarios para el desarrollo del mismo.

En el capítulo quinto se presenta la propuesta de la auditoría de gestión de enero a diciembre del 2007 al Área de Producción de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”, aquí se desarrollan las cuatro fases de la auditoría que son de planificación, evaluación de control interno, ejecución de trabajo y comunicación de resultados

Finalmente el capítulo seis comprende las conclusiones y recomendaciones que surgieron al realizar el presente proyecto, las cuales son un aporte muy importante para los directivos de la empresa Lácteos “Los Alpes”.

## **ABSTRACT**

Lácteos “Los Alpes” Factory, from its beginnings and to the present time, he meets producing cheese and yogurt to shower with his principal customer's request.

Taking into consideration that the products that Lácteos “Los Alpes” offers are of massive consumption and with competitive characteristics on the market, to seen the imperious need to accomplish internal changes, establishing the Design of Producción's Processes, in order to be able to optimize times and to use in the best way his resources, so much economic like humans, as well as increasing the levels of production of the plant.

Besides, work describes in the present some solutions that will permit the general manager of Lácteos “Los Alpes” taking the necessary stock to correct the problems that they have in the plant, even itself an economic analysis that he will permit presents taking the necessary strategies to accomplish an investment that it entail to improve production and to satisfy of better manner the customer.

In the first chapter Lácteos “Los Alpes”, where he finds itself located, encounters the company's background the products that he offers, the raw material and resources Treasury Departments with the ones that consider for the production of cheese and yogurt, besides a description of the human resource and the distribution of the plant.

The theoretic frame details itself in the second chapter that the investigation of present bases project, like also the necessary concepts for the development of the same one.

In the third chapter he encounters the company's diagnosis, for which the uprising of correspondent processes comes true to the production, it as the value analysis added to determine the activities that do not add value and can be eliminated with the purpose takes effect of better process, besides accomplishes the analysis of capability installed itself of previous mentioned.

In the chapter the proposal of improvement shows four itself for which the manuals of processes and procedures are developed and

it is presented economic investment that he must become for the better production.

The chapter five, understand the conclusions and recommendations that they rose when project accomplished present, which as they are a very important contribution for the company's executives Lácteos "Los Alpes".

## CAPITULO I

### 1.1 ANTECEDENTES

La Procesadora de Lácteos “Los Alpes” surge cómo una pequeña empresa de tipo familiar, según cuenta su propietario Hugo Guachi Rojano, iniciaron sus operaciones con la maquinaria básica para una producción baja que inicialmente se requería, ya que su principal materia prima era aproximadamente 400 litros diarios de leche, distribuidos de la siguiente manera, 200 litros para la producción de queso y 200 litros para la producción de yogurt, Cómo se trata de un producto de consumo masivo con una aceptable calidad, éste fue ganando mercado por si solo, de esta manera crece paulatinamente tanto en clientes, ventas y maquinaria.

El producto ha tenido buena aceptación en el mercado, de tal forma que se le exige una mayor producción, al alcanzar los 6 meses de operaciones de la planta, ésta ya requería de 1200 litros diarios de leche para la elaboración de sus productos, teniendo una distribución del 70% para quesos y 30% para yogurt.

La restricción que han encontrado los administradores es el precio de la leche y que la producción diaria de ésta se ha vuelto escasa, porque en este sector se han desarrollado aproximadamente unas 10 empresas de procesamiento de lácteos.

Ventajosamente el mercado es grande para este tipo de producto y aún se pueden conseguir nichos de mercado, los dueños de la empresa han manifestado su necesidad de ampliarse lo que implica adquirir una nueva maquinaria que permitirá aumentar su producción, sin embargo, uno de los limitantes es el espacio físico, ya que hasta el momento tiene aprovechado la mayor parte de la instalación; otro limitante es que los proveedores de la materia prima no son fijos.

## **1.1.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA**

La empresa se constituyó legalmente en octubre del 2006, con un capital de quince mil dólares (\$15000), con el objetivo social de producir, distribuir y comercializar productos lácteos. Adicionalmente la Compañía promoverá a la provisión de fuentes de trabajo y a la realización de actividades de promoción y desarrollo social destinando un porcentaje de las ganancias de la empresa para este fin.

Todos los productos cuentan con registros sanitarios y cumplen con todas las leyes y reglamentos que rigen la empresa láctea.

Para el desarrollo y buen funcionamiento de la Procesadora de lácteos “Los Alpes” en el transcurso del tiempo se ha ido implementando la siguiente normativa que presiden sus actividades:

## BASE LEGAL INTERNA:

- **Manuales:** Un manual es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.
- **Procedimientos y Procesos:** un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.
- **Políticas:** Se refiere a los lineamientos que va a llevarse dentro de las empresas. Y son parámetros ya previamente diseñado por los directivos de la empresa, su ejecución y buen manejo garantizan un buen desenvolvimiento y logros de los objetivos de las empresas.

## BASE LEGAL EXTERNA:

- **Código de Comercio:** El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.
- **Ley de Régimen Tributario Interno:** es la ley que regula todo lo perteneciente a la relación jurídico tributario.

- **Ministerio de Trabajo:** El Ministerio de Trabajo y Empleo es la institución rectora en el diseño y ejecución de las políticas laborales, de empleo y desarrollo de los recursos humanos.
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:** Es una entidad cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

## 1.1.2 Objetivos de la empresa

### Objetivo General:

- El objetivo primordial de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes” es la comercialización de productos de alta calidad a un precio accesible al consumidor, en donde todos los productos cuentan con aportes vitamínicos y proteicos de acuerdo a la ingesta diaria recomendada.

### Objetivos Específicos:

- Adoptar nuevos sistemas industriales en el procesamiento de lácteos para optimizar los recursos y mejorar la calidad de los productos.
- Ser una organización inteligente que logre prosperidad colectiva de manera persistente.

- Empezar y realizar toda clase de operaciones y/o actividades industriales y comerciales que sean apropiadas.

## 1.2 La Empresa

### Concepto

*“Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”<sup>1</sup>.*

### 1.2.2 Reseña Histórica

Lácteos “Los Alpes” es una pequeña empresa dedicada a la producción de queso y yogurt en sus diferentes presentaciones y sabores, tiene aproximadamente dos años de vida, iniciando sus operaciones en octubre del 2006, en este tiempo la empresa ha estado liderada por su dueño, el Sr. Hugo Guachi Rojano y la administración de su sobrino el Sr. Guido Guachi, dos ciudadanos ecuatorianos quienes con una visión empresarial iniciaron la producción láctea, formando de esta manera Lácteos “Los Alpes”.

---

<sup>1</sup> FERNANDEZ, José Antonio, “Auditoría Administrativa” Pág. 114.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

En agosto del 2007 la empresa ya demandaba de 1800 litros de leche diarios para cumplir con sus compromisos de ventas, de igual forma se mantienen los niveles de distribución de la materia, que consiste en un 70% para quesos y un 30% para yogurt.

En la actualidad la producción diaria es de 250 quesos de mesa y 200 quesos de comida, en el caso del yogurt la producción es de 500 litros en cuatro diferentes sabores, la misma que se consigue con la materia prima de 2.800 litros de leche, ya que los equipos y personal están aptos para soportar el procesamiento diario de esta cantidad de leche.

Lácteos “Los Alpes” ha conseguido posesionar los productos antes mencionados en un sector de mercado de clase media, en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito específicamente.

Así como Lácteos “Los Alpes” ha ido creciendo otras empresas del sector también lo hicieron y muchas de ellas deslumbradas por el éxito con el que ésta empresa crecía, se vieron en la necesidad de invertir más y ofrecer sus productos en otras provincias.

Ahora vuelven a prevalecer las ideas visionarias de los empresarios de Lácteos “Los Alpes”, quienes conscientes de la realidad nacional y el mercado globalizado, deciden tomar las acciones necesarias para tornar a su empresa competitiva, y para ello, buscan asesoramiento para mejorar sus procesos y así atender de mejor manera a sus clientes.

## Organización

La empresa no cuenta con una organización formal por lo que es pequeña y apenas tiene dos años de vida.

Lácteos “Los Alpes” está localizada en la Provincia de Tungurahua, cantón Píllaro, Barrio García Moreno, siendo su ubicación una gran ventaja ya que se aprovecha la gran producción lechera existente en el sector.

### 1.2.3 Organigrama

#### Concepto

*“El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y asesoría”.*<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> VASQUEZ, Victor Hugo, Procesos Organizacionales, Pág.4

## 1.2.3.1 Organigrama Estructural

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”

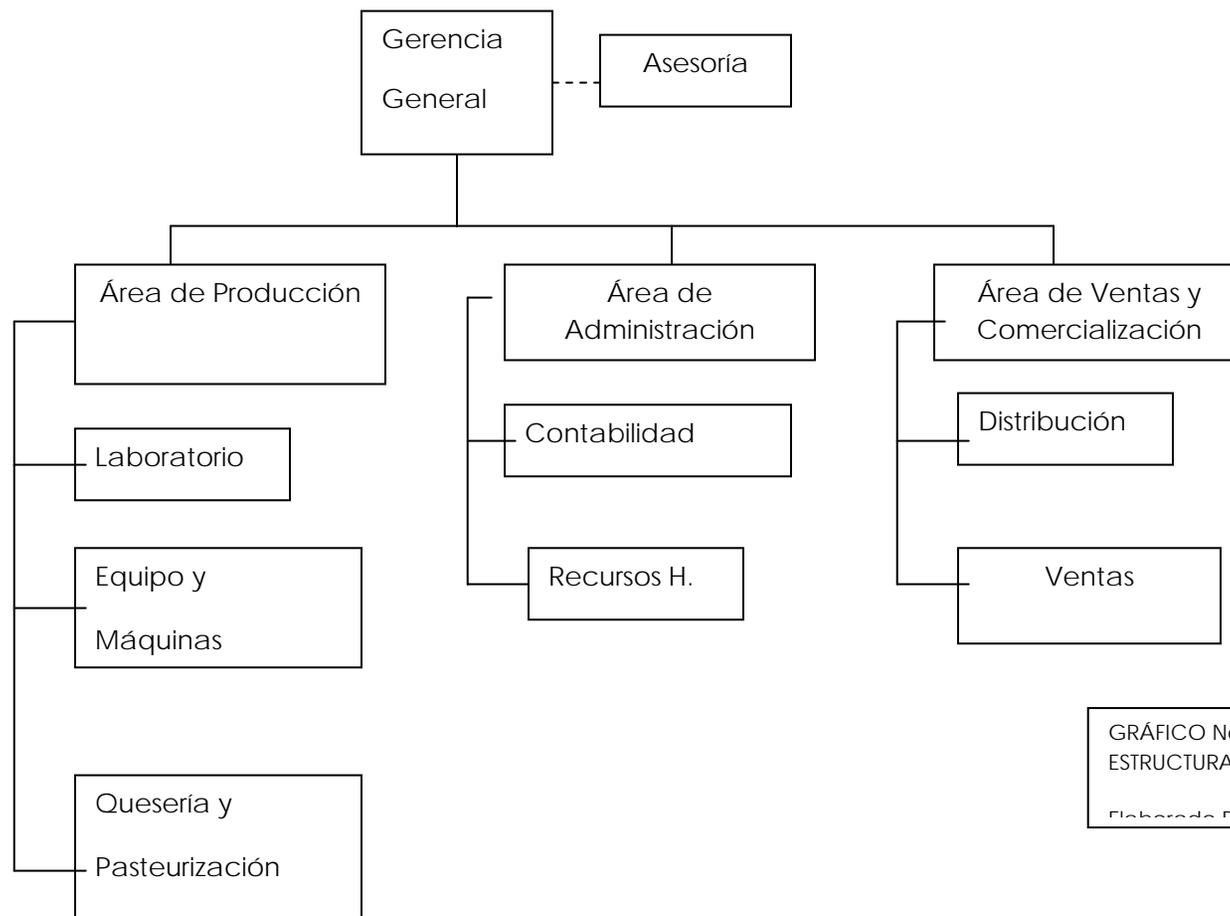


GRÁFICO No.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Elaborado Por: Gabriela Castilla I

## 1.2.3.2 Organigrama Funcional

### **Gerente General**

- Representar a la Compañía y actuar a nombre de ella en la celebración de actos y contratos en los términos de estos Estatutos;
- Nombrar y remover al personal de la Compañía; fijar sus remuneraciones, de conformidad con el presupuesto de la empresa; y, hacer en el orden laboral todo cuanto fuere menester
- Dirigir y coordinar las actividades de la procesadora y velar por la correcta y eficiente marcha de la misma.

### **Asesoría**

- Validar que los estándares operativos se cumplan de manera puntual.
- Análisis de tendencias de la industria.
- Proporcionar asesoría financiera profesional.

### **Área de Producción**

### **Equipo y Maquinaria**

- Supervisión y mantenimiento de equipos y maquinaria.

- Elabora las requisiciones de materiales y refacciones necesarias para los mantenimientos correctivos de los equipos.

## **Quesería y Pasteurización**

- Realizar el proceso de pasteurización de la leche con el equipo aprobado y que este en perfectas condiciones de funcionamiento.
- Efectuar la elaboración de yogurt y quesos.
- Desarrollar la planificación de la producción.

## **Laboratorio**

- Realizar análisis microbiológicos y de agua.
- Responsabilizarse del análisis del producto terminado.
- Preparar los cultivos lácticos.

## **Área de Administración y Financiera**

### **Contabilidad**

- Elaboración de los estados financieros de la empresa para su aprobación por parte del gerente general.
- Revisión periódica del sistema contable.
- Análisis de información, cálculo y pago de impuestos.

## **Recursos Humanos**

- Realizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- Llevar el control y archivar documentos de la Coordinación de Administración de Personal
- Llevar la actualización de las vacaciones de los trabajadores.

## **Área de Ventas y Comercialización**

### **Distribución**

- Verificar diariamente embarque de pedidos.
- Realizar encuestas de calidad a los clientes.
- Estructurar las rutas de distribución.

### **Ventas**

- Receptar y dar seguimiento a los pedidos generados diariamente.
- Mantener y aumentar la cartera de clientes.
- Responsabilizarse de cobranzas.



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## 1.2.3.3 Organigrama Personal

### ORGANIGRAMA PERSONAL DE LA PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”

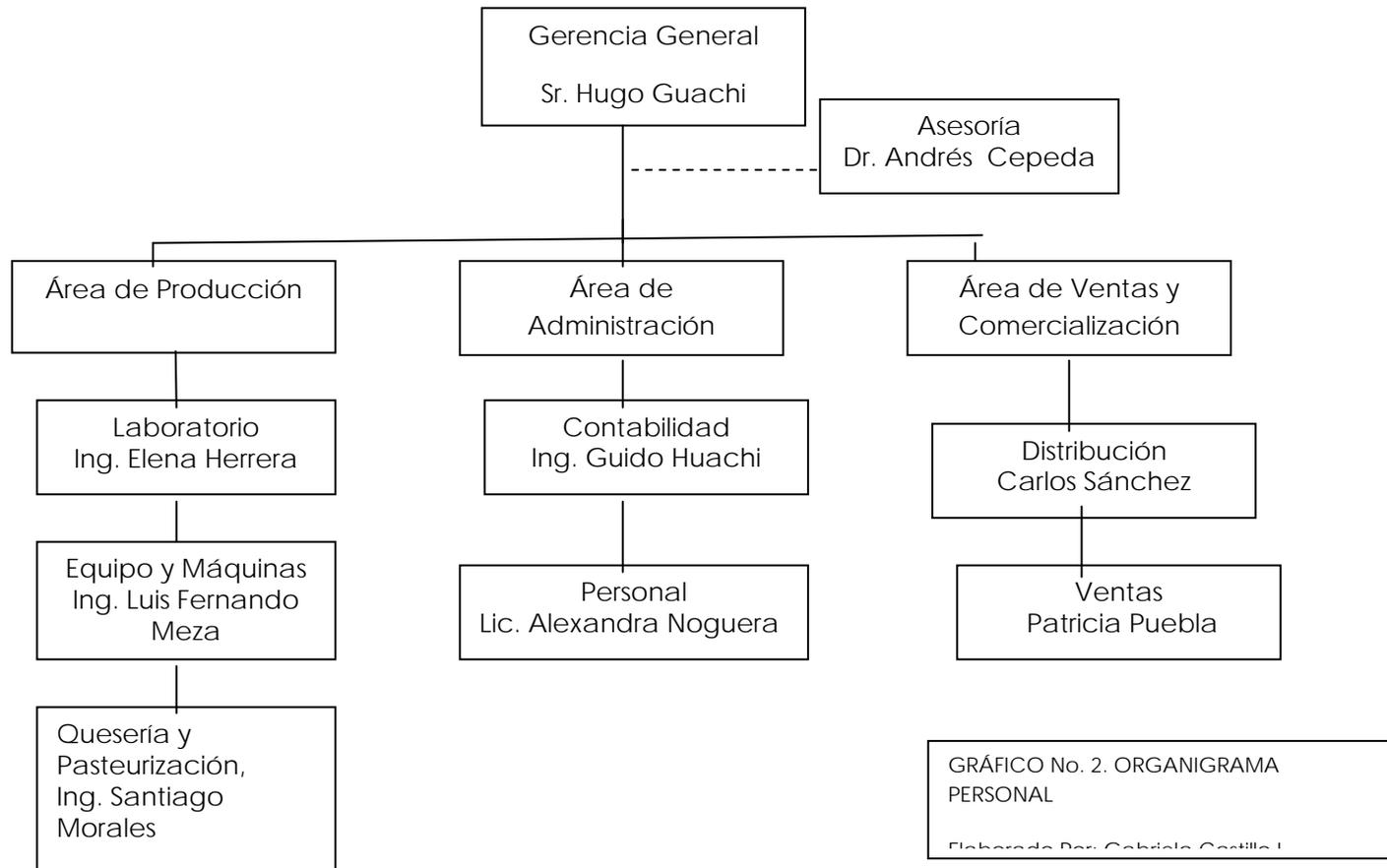


GRÁFICO No. 2. ORGANIGRAMA PERSONAL  
Elaborado Por: Gabriela Castilla

## CAPITULO II

### 2. Direccionamiento Estratégico

#### 2.1 Misión

##### Concepto

*“Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, es como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “del negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber del negocio”<sup>3</sup>*

#### MISIÓN

**Procesar lácteos de alta calidad para satisfacer la demanda del mercado nacional, obtener rentabilidad con recursos humanos calificados y motivados, contribuyendo al desarrollo del Ecuador.**

---

<sup>3</sup> SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, segunda edición, Pág.20.

## 2.2 Visión

### Concepto

*“Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor”<sup>4</sup>*

### **VISIÓN – 2015**

**Ser la empresa líder a nivel nacional en la producción y comercialización de lácteos, buscando la mejora constante en cada uno de los procesos en pos de alcanzar la excelencia, motivados siempre por el propósito superior de alimentar saludablemente a la familia ecuatoriana, siendo responsables con el entorno y la sociedad en general.**

---

<sup>4</sup> SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, segunda edición, Pág.19.

## 2.3 Objetivos

### Objetivo General:

- El objetivo primordial de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes” es la comercialización de productos de alta calidad a un precio accesible al consumidor, en donde todos los productos cuentan aportes vitamínicos y proteicos de acuerdo a la ingesta diaria recomendada.

### Objetivos Específicos:

- Estimular el desarrollo de la producción lechera ofreciendo a los productores precios justos de acuerdo con la calidad del producto.
- Fomentar el consumo de productos lácteos ofreciendo al consumidor productos higiénicos de calidad garantizada.
- Empezar y realizar todo género de operaciones y/o actividades industriales y comerciales que sean apropiadas.

## 2.4 Políticas

### Concepto

*“Son los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos de la empresa”<sup>5</sup>.*

---

<sup>5</sup> SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, segunda edición, Pág. 28.

## **Política General**

Direccionar los esfuerzos corporativos a la consecución de un desempeño eficiente en todas las áreas del trabajo, generando productividad y competitividad en la microempresa.

## **Políticas de Producción**

- La cantidad de producción de cada uno de los productos se lo realizará en base a la demanda y requerimientos del mercado.
- Se llevará un control de inventarios de cada uno de los insumos utilizados en los procesos productivos así como para los productos terminados.
- Los empleados de producción deberán estar con el uniforme respectivo (camiseta, blusa, mandil, gorro y botas).
- Se establecerá un control durante todo el proceso productivo, desde el ingreso de la materia prima hasta la obtención del producto terminado con la finalidad de garantizar la calidad de los productos.
- La limpieza de la planta se realizará todos los días, al finalizar el proceso productivo.
- Se aprovechará la capacidad instalada de manera eficiente para mantener la calidad del producto.

## **Políticas de Comercialización y Ventas**

- Se entregarán los productos respectivos de cada uno de los pedidos de los clientes de manera eficiente y a tiempo.
- Los pedidos realizados por los clientes mayoritarios serán entregados a domicilio en las diferentes ciudades.
- Se entregará los productos en buen estado a cambio de algún producto que hubiere recibido algún daño en el transcurso de la distribución a los clientes.
- La forma de pago de los clientes será mediante efectivo o a crédito personal a 30 días plazo.
- El empleado o la persona que quiera vender los productos lácteos debe solicitar en la procesadora la publicidad necesaria de la misma.
- Los clientes pueden depositar en la cuenta corriente del Banco del Pichincha o Internacional las mensualidades e informar a la procesadora para realizar el respectivo recibo de caja.
- El encargado de las ventas y cobranzas debe llamar al cliente en caso de estar atrasado en sus pagos.

## **Políticas Administrativas**

- Se realizará periódicamente revisiones a cada una de las áreas de la empresa con el fin de conocer sus requerimientos.
- Se tramitará todos los requisitos para cumplir con leyes del Ministerios de Salud Pública que rige la actividad de la procesadora.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

- Se entregará a los empleados implementos, equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.
- Seleccionará a los proveedores de las materias primas que ofrezcan productos de la más alta calidad y los precios más competitivos del mercado.
- Realizará la afiliación de los trabajadores al Seguro Social.

## **Políticas Financieras y Contables**

- Realizar depósitos a diario de los ingresos recaudados.
- Tener al día los saldos de bancos.
- Pagar a los proveedores en los días establecidos.
- Pagar las retenciones al SRI y las Planilla al IESS.
- Se realizará pagos a los empleados los días 15 y 30 de cada mes.
- Efectuar todos los pagos que la procesadora tuviere pendiente.
- Realizar todas las transacciones que se realicen a diario en la Procesadora.
- Se declarará mensualmente los impuestos que rige el Servicio de Rentas Internas.
- Las utilidades de la procesadora serán invertidos en el 80% en su desarrollo y crecimiento.
- Se realizará revisiones económicas trimestrales en las áreas de la Procesadora para asegurar el buen funcionamiento financiero de la misma.

## **Políticas de Compra de Materias Primas**

- El pedido de la materia prima e insumos lo realiza el Ingeniero encargado del área de producción con la aprobación de la Gerencia.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

- El pedido de materias primas e insumos se realiza cada semana o quincena dependiendo de la necesidad, esto se lo hace por teléfono o personalmente a cada proveedor.
- El plazo de pago a los proveedores es de un mes a partir de la emisión de la factura.
- Para que un proveedor sea aprobado por la Gerencia, debe ofrecer el mejor precio, plazo, abastecimiento permanente de los productos.
- La recepción de mercadería de los proveedores se realiza de lunes a viernes en la bodega de la planta en Píllaro en el horario de 08:30 a 17:00; la mercadería es recibida y chequeada en cantidad por el Ingeniero encargado del área de producción.
- La factura deben entregar en la oficina.
- La cancelación de las facturas a proveedores se realiza los martes de 11h00 a 17h00 de acuerdo al vencimiento de la factura.
- Entre varios proveedores que vendan la misma materia prima se escoge al que tenga menor precio, mayor plazo y buen stock de abastecimiento.

## **Políticas del Personal**

- El horario de trabajo es de lunes a viernes de 07h00 a 16h00, siendo el almuerzo de 13h30 hasta las 14h30.
- Se controlará el horario de trabajo de cada uno de los trabajadores.
- Se aplicará un sistema de incentivos y remuneraciones de acuerdo al cumplimiento de metas.
- El personal de la procesadora puede solicitar hasta el 40% como anticipo de su remuneración mensual.
- Las remuneraciones se cancela el último día de cada mes.

- Las vacaciones se dan exclusivamente en los meses de Agosto y Septiembre, en forma rotativa.
- Se evaluará la eficiencia de los empleados en cada puesto de trabajo.
- Se establecerá un perfil para cada puesto de trabajo, con el fin de tener un personal capacitado y profesional en cada área.

## **Política de Inocuidad de los Alimentos**

Todos los colaboradores de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”, están comprometidos con el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos, a fin de garantizar a los clientes, productos cuyo consumo no cause daño, de acuerdo con el uso previsto.

Se logra productos inocuos

- Eliminando los peligros mediante el aseguramiento y mejora continua de los procesos.
- Atendiendo los requisitos legales y las expectativas de los clientes en productos y servicios.
- Preservando la salud de los colaboradores.

## **Política de Calidad**

La empresa y sus integrantes tienen el compromiso de proveer y comercializar productos lácteos brindando a los clientes la más alta calidad y a la vez fomenten

el desarrollo de la ganadería de leche, para que este sea mejorado continuamente con la eficacia del sistema de gestión de la calidad y establezcan objetivos que sean revisados.

## 2.5 Estrategias

### Concepto

*“Son las acciones que deben realizarse para mantener soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así se hacen realidad los resultados esperados al definir los proyectos específicos”<sup>6</sup>.*

Para tener una idea de las diferentes estrategias y cuales son las predilectas para esta empresa se procede a explicar cada una de ellas.

La Procesadora de Lácteos “Los Alpes” tiene las siguientes estrategias:

- Seguir una estrategia encaminada a aumentar los niveles de participación en el mercado de lácteos por medio de una adecuada información a los clientes respecto a las ventajas de consumir sus productos.
- Incrementar la publicidad orientada a elevar el número de clientes que acuden a la planta y mediante un control adecuado del proceso reducir desperdicio de material y elevar la rentabilidad.

---

<sup>6</sup> SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, segunda edición, Pág. 21.

- Mantener un permanente acercamiento entre cliente y empresa para conocer necesidades y gustos del mismo e implementar características de variabilidad en los productos.
- Para que aumente la liquidez se debe contratar préstamos, buscar socios y vigilar que todos los activos sean correctamente utilizados
- Explotar los conocimientos y experiencia del personal que se encuentra trabajando en la procesadora; mantener capacitaciones constantes para obtener empleados con alto conocimiento y que cumplan sus tareas eficientemente.
- Comprar o importar equipos para la industria láctea de buena calidad y al menor costo.
- Realizar publicidad por la radio, televisión, periódicos y trípticos, así dar a conocer los productos de la procesadora.

## **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Mantener a la Procesadora de Lácteos “Los Alpes” como líder e incrementar las ventas con capacitación del personal en temas referentes a ventas, marketing y atención al cliente con la ayuda de mecanismos de publicidad, mayor participación en ferias y exhibición de stands en lugares determinados; aprovechando de una buena estructura financiera para invertir continuamente en técnicas modernas de producción láctea, ofreciendo calidad y precios accesibles.

## 2.6 PRINCIPIOS Y VALORES

### 2.6.1 PRINCIPIOS

*“Elementos éticos que guían las decisiones de la empresa, y define el liderazgo de la misma”<sup>7</sup>.*

#### **EFICIENCIA**

Cumplir con las metas en cada uno de los puestos de trabajo.

**Empresa:** Contribuir a cumplir con los objetivos de la empresa, alcanzando sus metas, manteniendo eficacia y mayor productividad.

#### **PUNTUALIDAD**

Se refiere al cumplimiento exacto de los tiempos establecidos en cada componente de la actividad realizada.

**Clientes:** Cumplir puntualmente con la entrega de los pedidos.

**Empresa:** La puntualidad será aplicada en los horarios preestablecidos para todas las actividades de trabajo desarrollados por el personal de la empresa.

---

<sup>7</sup> SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2005, Pág.60.

## TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperan para lograr un solo resultado.

**Empresa:** Trabajo conjunto con los propietarios para cumplir los objetivos de la microempresa, compromiso de crecimiento corporativo.

## 2.6.2 VALORES

*“Descriptorios morales, demostrando la responsabilidad, ética y moral en el desarrollo de las labores del negocio”<sup>8</sup>.*

La Procesadora de Lácteos “Los Alpes” en sus actividades se rige por los siguientes valores:

### HONESTIDAD

Actuamos de manera justa y recta en las actividades que se realiza.

**Clientes:** Ofrecer al mercado productos de calidad a un precio justo.

**Estado:** Transparencia en cumplir con todas las leyes que regulen la actividad del negocio.

**Sociedad:** Entregar productos elaborados con calidad.

---

<sup>8</sup> SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2005, Pág. 60.

**Proveedores:** Trabajar con proveedores adquiriendo insumos de calidad y manteniendo buenas relaciones.

**Empresa:** Mantener transparencia en la intervención de todas las actividades realizadas en la microempresa.

## RESPONSABILIDAD

Obligación de responder por los actos que se realiza día a día.

**Clientes:** Cumplir con todas las expectativas para los clientes que consumen productos lácteos, proporcionando calidad, higiene, nutrición y bienestar en cada uno de los productos.

**Estado:** Cumplir con impuestos, leyes que regulan la actividad del negocio en forma oportuna.

**Sociedad:** Proteger el medio ambiente cumpliendo con la normativa en cuanto a depósito de los desechos sólidos y líquidos que produce la fábrica.

**Proveedores:** Pago oportuno a cada uno de los proveedores.

**Empresa:** Cumplir con todas las actividades asignadas en cada puesto de trabajo.

## LEALTAD

Legalidad, verdad y realidad de las acciones a una persona.

**Clientes:** Cumplimiento de las exigencias de los clientes, brindándoles productos de calidad.

## ÉTICA

Comportamiento humano en base a los principios de quienes conforman la microempresa.

**Clientes:** Cumplir con los requerimientos de los clientes con un comportamiento adecuado en servicio y productos.

**Sociedad:** Proteger la salud de quienes consumen los productos lácteos “Los Alpes”.

**Estado:** Cumplir moralmente con las leyes e instituciones que rige la actividad económica a la cual pertenece la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”.

**Proveedores:** Buscar proveedores que cumplan con las leyes vigentes.

**Empresa:** Respaldar los gastos de la empresa por parte del propietario, con el fin de brindar información verás de los costos realizados en cada actividad que se realiza y de las utilidades ganadas por la empresa.

## CAPITULO III

### 3. Análisis Situacional

#### 3.1 Análisis Interno

El análisis interno comprende la utilización de variables sobre las cuales la empresa tiene influencia y repercusión, por ende puede influir en su comportamiento y modificación par mejorar su operatividad.

##### 3.1.1 Área de Producción

- **Área de Recepción de la Materia Prima:**

El área de recepción de la leche y demás insumos que requiere la planta se encuentra en los patios de la misma, lugar donde se desembarca la leche desde los camiones repartidores.



GRÁFICO N.3 ÁREA DE RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA

## ANÁLISIS

El área de recepción de materia prima se encuentra en buenas condiciones ya que el acceso de la materia prima es directo hacia las áreas de procesamiento sin embargo la barrera que se encuentra aquí es que no se planifica la producción, es decir no se lleva un registro y tampoco se verifica las necesidades de materia prima.

- **Área de Producción de Quesos:**

Es un espacio físico de aproximadamente  $24\text{m}^2$  la misma cuenta con una olla industrial con capacidad aproximadamente de  $3\text{m}^3$ , una prensa para la compresión

y moldeado de los quesos y una mesa con capacidad para 400 moldes de quesos. La producción de quesos tiene los siguientes procesos:

- **PROCESO DE PESAJE**

En este proceso se realiza la filtración o depuración, es un método físico mediante el cual se eliminan las impurezas que pueden haber tenido acceso a la leche en forma involuntaria pudiendo hacerlo a través de filtros fibrosos, tamiz, malla, o paños.

Se introduce la leche en una tina con cuidado para evitar una mezcla de aire y formación de espuma debido a que la espuma puede causar una formación de ojos irregulares en el queso y con ellos es más difícil conocer cuál es el momento correcto para cortar el coágulo, por eso es mejor vaciar la leche contra la pared de la tina o al fondo para que no absorba aire, si hay espuma en la superficie se debe sacar con un paño.

- **PROCESO DE PASTEURIZACIÓN**

*El objetivo principal de la pasteurización de la leche es destruir las bacterias patógenas y también las bacterias que reducen la conservación de la leche y del queso, se recomienda utilizar la pasteurización lenta tipo abierta esto es 63-65°C por 30 minutos.*

*Luego de la pasteurización, la leche debe ser enfriada a 38-40oC que es la temperatura a la que actúa el cuajo.<sup>9</sup>*

A continuación se debe adherir cloruro de calcio este es un compuesto químico que se agrega a la leche para mejorar y estabilizar la capacidad de la leche para formar un coágulo con el cuajo.

La cantidad a agregar depende de la leche y sus condiciones, la cantidad natural que existe en la leche varia mucho dependiendo de forraje, época del año y periodo de lactancia. La cantidad máxima que debe ser 0.2 gramos por 1litro de leche para queso, según norma internacional.

Demasiado calcio produce un coágulo demasiado firme y un queso muy elástico, dando un sabor a productos químicos, poca cantidad de calcio, el coágulo sale muy suave y el queso muy quebradizo, es necesario agregarlo al menos 15 minutos antes de agregar el cuajo.

- **PROCESO DE COAGULACIÓN**

El Cuajo es una sustancia que tiene la propiedad de coagular la cafeína de la leche, existen varios tipos de cuajo:

\_\_\_\_\_

<sup>9</sup> MEYER, Von Fabricación de Productos Lácteos, Pág. 67

- Cuajo natural,
- Cuajo enzimático y
- Cuajo microbiano.

La disolución del cuajo asegura una buena distribución de éste en la tina y la sal facilita su disolución, una vez añadido a la leche se debe agitar y remover unos 2 a 5 minutos.

A la coagulación o solidificación de la leche se llama cuajada y tiene una apariencia de gelatina blanca y se forma una vez adicionada la cantidad exacta de calcio, cuajo y a la temperatura adecuada.

Según los requerimientos de la producción se puede cortar la cuajada cuando tiene la firmeza adecuada que generalmente se obtienen de 30 a 40 minutos luego de haber añadido el cuajo.

Luego del corte los granos del queso son blandos y débiles por lo que la agitación debe ser muy suave y cuidadosa para no romper los granos y perder sustancias secas en el suero.

Para la elaboración del queso fresco se deja reposar por unos minutos antes, de empezar la agitación, este reposo permite a los granos tener una estructura firme.

La primera agitación dura entre 15 y 25 minutos hasta que los granos estén mas firmes y no tengan la tendencia de aglomerarse.

El objetivo del desuerado es dejar lugar para el agua del calentamiento y disminuir el consumo de calor, además el desuerado posibilita una agitación más fuerte con lo cual es más fácil evitar la formación de aglomerados durante el calentamiento, se desuera generalmente entre 30-35% del total de litros.

Para proceder al lavado de la cuajada se debe adicionar de forma lenta y constantemente por las paredes de la tina, además debe ser de buena calidad y estar libre de películas extrañas, la cantidad que se añade es aproximadamente equivalente a la cantidad de suero que se retiró en el desuerado anterior.

La segunda agitación se realiza con mayor intensidad que la primera con un tiempo que varia de 5 a 10 minutos según el tipo de queso.

El procedimiento de adición de sal al suero consiste en agregar sal en una cantidad más o menos apreciable es decir una cantidad de 600 gramos por 1000 litros de leche, la misma se agrega juntamente con el agua del lavado e influye en el sabor, el cuerpo, los microorganismos y las enzimas.

Para la separación de la cuajada y el suero se la realiza a través de un drenaje consiguiendo desuerar un 70% del suero total.

- **PROCESO DE MOLDEADO Y PRENSADO**

El moldeado del queso tiene como finalidad dar al queso determinado formato y tamaño de acuerdo a sus características y a las exigencias del mercado.

Al colocar la cuajada en los moldes, en general, se revisten éstos de tela o paño para facilitar la salida del suero y para formar la corteza, actualmente se usan moldes metálicos y plásticos con telas metálicas o fibras sintéticas.

Para la mayor parte de los quesos el moldeado se termina con un prensado cuyo objetivo es dar la forma característica del queso correspondiente, además es parte importante en el proceso de formación de cáscara, unión de los granos y eliminación del suero suelto.

La presión y el tiempo de presión dependen del tamaño del queso, la firmeza del queso, el contenido de materia grasa y la temperatura de presión.

- **PROCESO DE SALADO**

El objetivo del salado consiste en dar al queso un sabor característico, regular el desarrollo de los microorganismos y regular la función de las enzimas, el salado de los quesos terminado se puede efectuar con sal muera o con sal seca.



GRÁFICO No.4 ÁREA DE QUESOS

## ANÁLISIS

En esta área existen algunos problemas:

- No hay controles en el proceso, por ejemplo no se cuenta con un patrón a seguir en la disposición de los moldes o cantidad de ingredientes a utilizar para la producción requerida, así como tampoco hay control sobre la leche utilizada.
- Se cuenta con una persona que está al frente de la producción, es la única que tiene conocimiento de todos los procesos de producción, hasta el momento no se ha capacitado otro personal para alternarse en caso que no pueda asistir el operario principal.

- **Área de Empaque:**

El proceso de empaque consiste en limpiar bien a los productos para dar una apariencia limpia y agradable, bajar la evaporación de agua, proteger el queso contra el ataque de microorganismos y perturbaciones mecánicas.

El material de empaque son fundas plásticas previamente etiquetadas, para el envasado exterior se usan gavetas o cajas de madera de acuerdo a la distancia a transportarse.



GRÁFICO No.5 ÁREA DE EMPAQUE

## ANÁLISIS

El limitante de esta área es el trabajo manual que se realiza y consecuentemente debe ser muy cauteloso con la higiene y cuando existe mucha producción no es efectivo el proceso de empaque por eso mejor adquirir una máquina empacadora con la cual se optimice tiempo y recursos.

- **Área de Producción de Yogurt:**

Un espacio físico aproximadamente de 40m<sup>2</sup> destinado a la elaboración de Yogures, que cuenta con una máquina empacadora, un compresor pequeño que alimenta de energía a la empacadora, una olla térmica industrial que pasteuriza la leche a cierta temperatura, para luego agregarle uno de los cuatro sabores que se requiera producir, así mismo, se cuenta con los canales y tubería necesarias para el transporte de producto hacia sus respectivos envases. Este también cuenta con los siguientes procesos.

- **PROCESO DE PESAJE**

En este proceso se realiza la filtración, cómo se indicó anteriormente, el mismo que se encuentra estandarizado en la producción de queso.

- **PROCESO DE HOMOGENIZACIÓN**

El objetivo principal que se persigue con la homogenización en producción de productos fermentados es la obtención de un mejoramiento de la viscosidad, consistencia y estabilidad del producto final, en general con la homogenización se consigue:

- Evitar la separación de crema y obtener una mezcla mas uniforme.
  - Aumentar la viscosidad.
  - Disminuir la posibilidad de dar un sabor oxidado
- 
- **PROCESO DE PASTEURIZACIÓN**

Para todos los productos lácteos, el principal objetivo de la pasteurización consiste en destruir las bacterias patógenas y bacterias que afectan la conservación de la leche.

Las temperaturas y tiempos de retención varían entre 80-95oC por 30 minutos con este tratamiento térmico, se consigue una mejor consistencia en el producto terminado, para posteriormente enfriar al 42oC.

- **PROCESO DE INOCULACIÓN E INCUBACIÓN**

Si la leche está libre de inhibidores, la cantidad de los microorganismos está determinada principalmente por la temperatura de incubación y la cantidad de inóculo agregado.

*Mientras mayor sea la diferencia con la temperatura óptima y menor sea la cantidad de inóculo agregado, mayor será el tiempo de fermentación. Se ha*

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

*estimado que el tiempo de incubación es aproximadamente de 3 horas a 40oC., hasta que el yogurt alcance 60-70oC.<sup>10</sup>*

Luego de haber transcurrido el tiempo de incubación, el yogurt es enfriado a una temperatura de 8-10oC para determinar el desarrollo de la acidez.

A continuación se procede al batido que consiste en la ruptura del coágulo del yogurt por agitación para conseguir una masa homogénea. El batido del coágulo debe ser vigoroso y durante cierto tiempo, hasta que la masa homogénea presente una consistencia suave (cremosa), pero sin permitir la incorporación de aire, ya que está atenta contra la estabilidad del producto.

Una vez batido el yogurt se procede a añadir las frutas (mermelada), de 15 a18% o sabores y colores permitidos para alimentos en proporciones establecidas.



GRÁFICO No.6 ÁREA DE YOGURT

---

<sup>10</sup> MEYER, Von Fabricación de Productos Lácteos, Pág. 98

## ANÁLISIS

En esta área también existen algunas barreras como por ejemplo:

- No existe ningún tipo de control de tiempos de ciclo y calidad de producción en los diferentes subprocesos, lo que ocasiona variabilidad en los resultados.
- No se registra la cantidad de productos elaborados, cantidad de productos de inventario y productos en proceso.
- La amenaza existente en esta área es que no existe mantenimiento preventivo de las máquinas, la reparación está a cargo de la Gerencia y se le llama al técnico únicamente en casos de daños mayores, lo cual en algunas ocasiones demora la atención y es tiempo perdido ya que el equipo debe detenerse.
- **Área de Envasado**

Se cuenta con un espacio físico aproximadamente de 2,70m x 1,5m, en el cual se realiza el envasado de yogurt en las diferentes presentaciones y sabores. Se cuenta con una máquina enfundadora. A continuación del envasado se realiza el etiquetado de precio, fecha de elaboración y fecha de caducidad.



GRÁFICO No.7 ÁREA DE ENVASADO

## ANÁLISIS

Este proceso es uno de los puntos críticos que se debe tomar en cuenta ya que el yogurt puede contaminarse con facilidad, por lo que el sitio donde se va a realizar dicha actividad debe ser desinfectado con anterioridad y al no tomar las medidas necesarias el producto se perdería.

- **Área de Conservación:**

Se cuenta con un cuarto frío industrial con capacidad física de 7m<sup>2</sup>, para almacenar y conservar el producto terminado, que cumple con las características adecuadas de temperatura para la conservación de los productos lácteos hasta que se requiera la distribución del mismo.



GRÁFICO No.8 ÁREA DE CONSERVACION

- **Área de Despacho:**

Es el lugar destinado al despacho de los productos, es decir, reunir la cantidad de unidades solicitadas por el cliente, en la variedad de sabores y presentaciones, con el debido cuidado.



GRÁFICO No.9 ÁREA DE DESPACHO

- **Bodega:**

La planta cuenta con una bodega donde se almacenan los insumos que no necesitan refrigeración o mantenerse bajo temperatura particular, en la misma se mantiene organizado; fundas plásticas, envases, moldes, quintales de azúcar, material para etiquetar, material para marcar precios.



GRÁFICO No.10 ÁREA DE BODEGA

## ANÁLISIS

La debilidad de esta área es que se encuentra en área pequeña y no se encuentran bien organizados los insumos y materiales por falta de perchas y muebles exclusivos para el almacenaje de estos.

- **Laboratorio:**

Existe un laboratorio en el cual se mantiene con herramientas básicas pero se recomienda actualizarlo con equipo más sofisticado ya que es muy necesario para la calificación de la principal materia prima que es la leche.



GRÁFICO No.11 LABORATORIO

## **ANÁLISIS**

El laboratorio no tiene suficientes materiales e instrumentos y las normas de seguridad e higiene son aceptables pero deben mejorar, ya que se trata de productos comestibles.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## FLUJOGRAMA

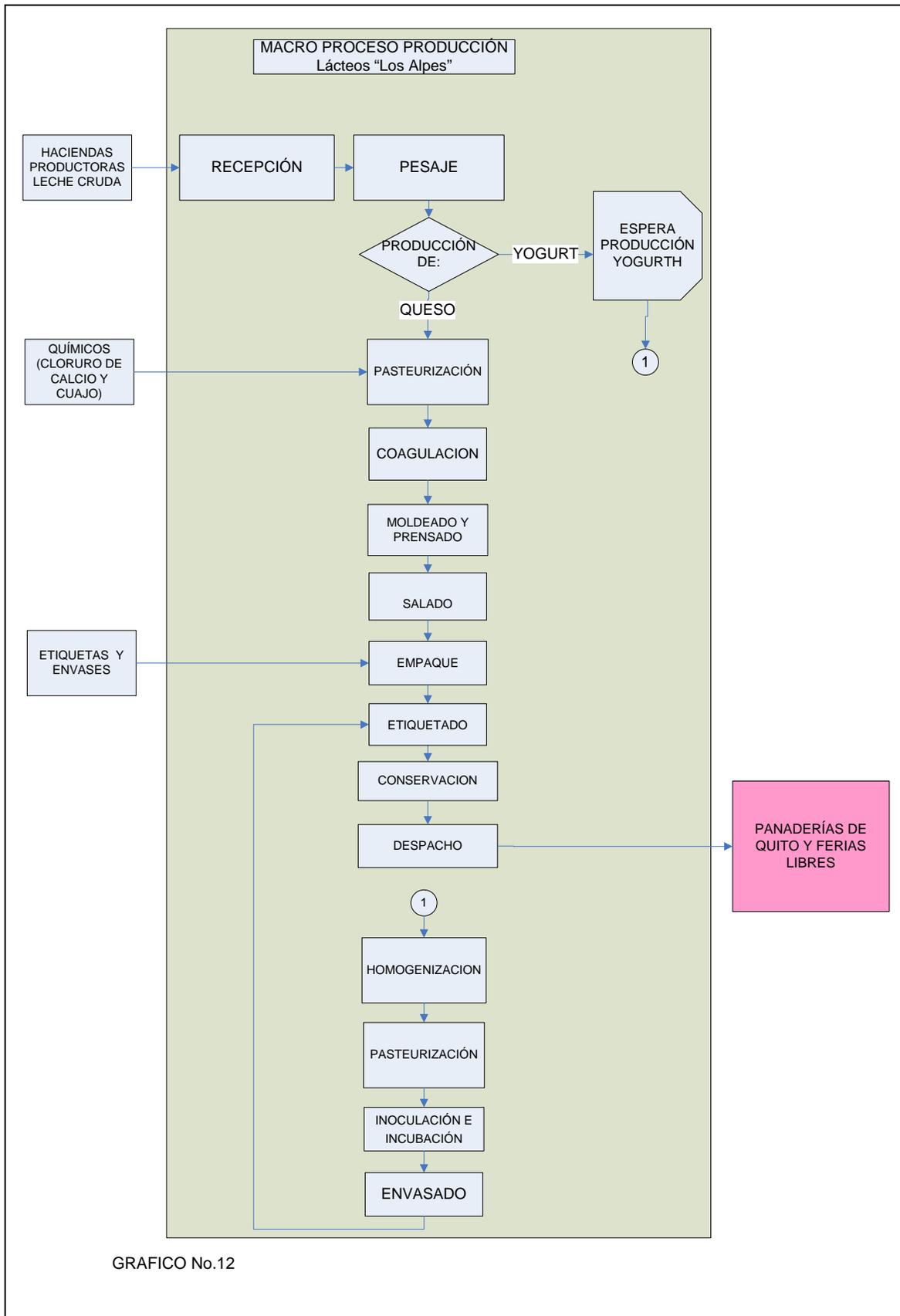


GRAFICO No.12

## **3.2 Análisis Externo**

Consiste en analizar las variables generales que intervienen en el entorno más externo y más lejano de lácteos “Los Alpes”.

### **3.2.1 Influencias Macroeconómicas**

Define los elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades de lácteos “Los Alpes” pero no tiene influencia directa con ella, tiene que ver fundamentalmente con la situación del país, de la región y del mundo en cuanto a lo político, económico, social y tecnológico.

#### **3.2.1.1 Factor político**

El ambiente político se refiere a la dirección, organización y ejercicio de la autoridad para conducir a la sociedad al logro de sus objetivos.

La idea del gobierno de Correa es fortalecer el rol del Estado con algunas políticas desarrollistas sin modificar el sistema cambiario. Uno de los objetivos, clave en una economía con tipo de cambio fijo, es bajar la tasa de interés, para lo cual se intenta devolverle cierto protagonismo a la banca pública. La recuperación de Petroecuador; Ecuador es un exportador de petróleo que debe importar

combustible es otra de las metas del gobierno. Y, finalmente, una de las medidas más criticadas por la oposición: la decisión de utilizar los recursos del Fondo de Ahorro y Contingencia, formado con dinero proveniente del petróleo como garantía para el pago de la deuda externa, y la firma de un decreto que estipuló que el 99 por ciento de los fondos obtenidos por el aumento del precio del crudo iría a parar al Estado. Todo esto en el marco de una política internacional que incluye la cancelación del acuerdo con Estados Unidos por la Base de Manta y la decisión de no firmar un tratado de libre comercio con Washington, lo que convertiría a Ecuador en el único país americano con costas en el Pacífico en no haber firmado una alianza comercial con el coloso del Norte. La cara social de este giro económico es la duplicación del Bono de Desarrollo Humano que se entrega a las familias más pobres, de 15 a 30 dólares, el aumento del Bono para la Vivienda, de 1800 a 3600 dólares, y la implementación de subsidios a la harina, los fertilizantes y el transporte público para frenar la suba de precios.

Pero la gestión económica está lejos de los objetivos planteados. Ecuador creció apenas 3,9 en 2006, 2,9 en 2007 y se estima menos de 3 por ciento para 2008. Es decir, un promedio inferior al de la región, como resultado de un esquema económico que no ha dado resultados.

La inestabilidad política de nuestro país detiene el avance de las organizaciones existentes en el medio socioeconómico. Con los constantes cambios en el marco jurídico y junto con los intereses políticos de determinados sectores influyentes en nuestro país convierten a la legislación en una utopía.

## **ANÁLISIS**

Esta inestabilidad gubernamental es una amenaza para todas las empresas, así como para la economía e imagen del Ecuador en general, debido a la falta de credibilidad del gobierno que se supone es el eje principal del país, no existe confianza por parte de todos los ecuatorianos y mucho más por parte de extranjeros, lo que ocasiona que no pueden incorporar, proyectos de inversión que den trabajo a mas gente, consecuentemente no existe mayor flujo de efectivos, el poder adquisitivo, de las personas es menor lo que ocasiona que éstas no puedan consumir productos “Los Alpes”.

### **3.2.1.2 Factor económico**

Se van a analizar todos los factores externos de la empresa, los que se encuentran en el entorno de la misma y por este motivo no son controlables pero pueden afectar directamente en la operación.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## PRODUCTO INTERNO BRUTO

FECHA	VALOR
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

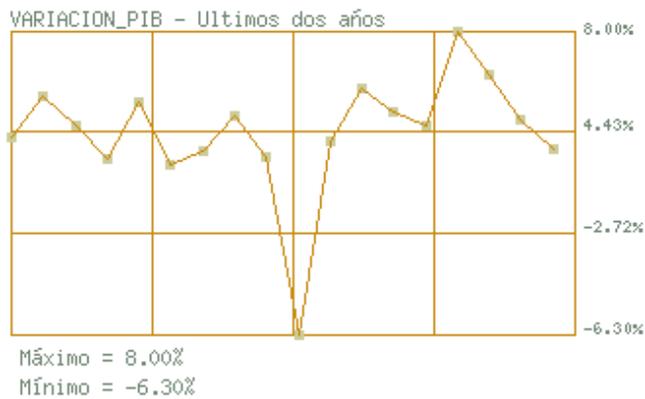


GRÁFICO No.13

Fuente: Estadísticas-Banco Central del Ecuador

TABLA No.1

*El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.<sup>11</sup>*

## **ANÁLISIS**

El PIB es un indicador económico clave que depende de las medidas económicas adoptadas por el gobierno de turno, puesto que dichas medidas son las que motivan al dinamismo o deterioro de las industrias y empresas que operan en el País.

La Procesadora de “Los Alpes” puede valerse del PIB para tener una visión clara sobre la evolución de la producción en el País, de un periodo determinado para prever y enrumbar sus decisiones organizacionales.

---

<sup>11</sup> Palazuelos, E., La Globalización Financiera, 1998, Pág.68

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

## INFLACIÓN

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %

TABLA No.2

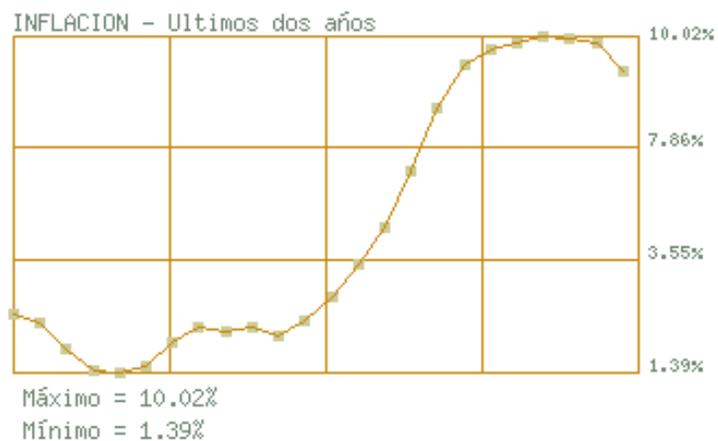


GRÁFICO No.14

Fuente: Estadísticas-Banco Central del Ecuador

*La inflación es un indicador económico de importancia, ya que mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía, en un período de tiempo determinado.<sup>12</sup>*

---

<sup>12</sup> Palazuelos, E., La Globalización Financiera, 1998, Pág.96

La inflación se ubico en 3.32% a finales de diciembre del 2007, este valor es consecuencia de un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios.

## **ANÁLISIS**

La inflación es una variable que afecta directamente en la fijación de precios de insumos que demanda el sector lácteo, como son leche, azúcar, conservantes, preservantes, sal para la producción de lácteos. Cuando disminuye la inflación da lugar a que los precios de dichos insumos se estabilicen. Además mejora el poder adquisitivo tanto del oferente como del demandante.

El porcentaje de la inflación a partir de la dolarización se encuentra estable por lo que se constituye en una ventaja para la lácteos “Los Alpes”.

## **TASAS DE INTERÉS**

Toda actividad comercial lleva sus actividades en función de las tasas de interés que se manejan en el mercado por tanto la incidencia de esta variable también es gravitante en la ejecución de las actividades de lácteos “Los Alpes”.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

En el País la diferencia entre las tasas de interés es muy elevada, la activa no permite fácilmente que empresarios se decidan a tomar créditos para instalar o mejorar los negocios.

## TASA DE INTERÉS ACTIVA

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

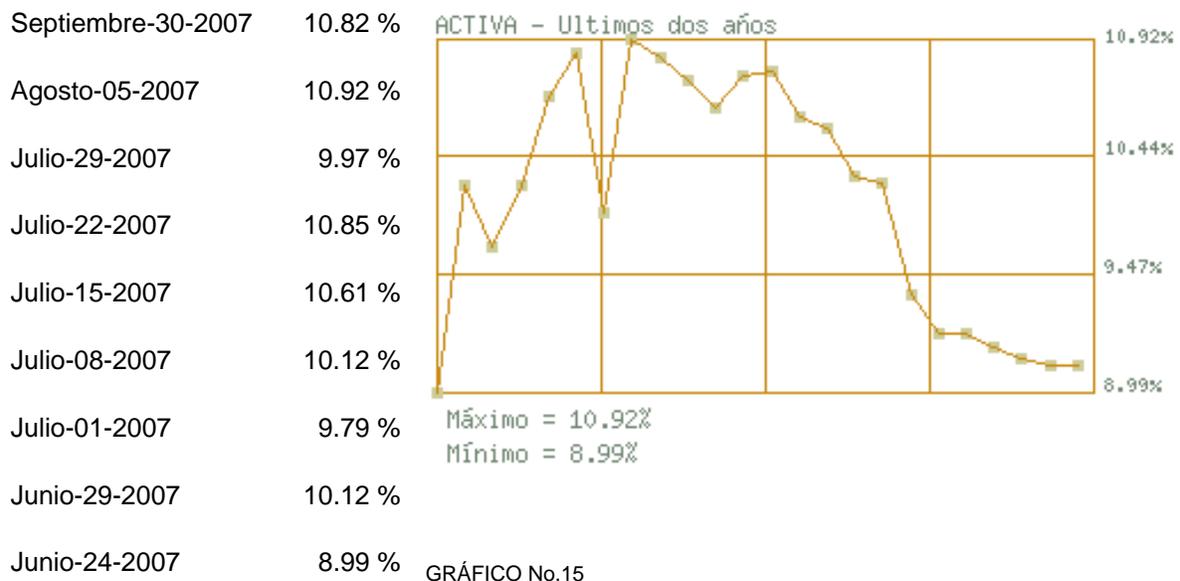


TABLA No.3

Fuente: Estadísticas-Banco Central del Ecuador

Se observa una tendencia decreciente de la tasa de interés activa, en julio de 2008 es del 9.52%, mientras que en octubre la misma tasa se ubicó en el 9.24%; claramente se observan una disminución del 0.28%, esta propensión continúa hasta el mes de noviembre ubicándose en el 9.18%; con lo que se incentiva la inversión.

En nuestro país en su mayoría las inversiones se realizan con préstamos otorgados por parte de Instituciones Financieras Privadas a la tasa de interés vigente.

## ANÁLISIS

Para sustentar y fortalecer la producción de lácteos “Los Alpes” se requiere de créditos con intereses asequibles, generalmente estos créditos son otorgados por la Cooperativa de Andalucía, razón por la cual la tendencia de esta variable beneficia a las actividades de la procesadora porque el costo del crédito disminuye.

El porcentaje de la tasa activa es una BARRERA debido a que la procesadora solicita préstamos para mejorar la planta y su producción.

### TASA DE INTERÉS PASIVA

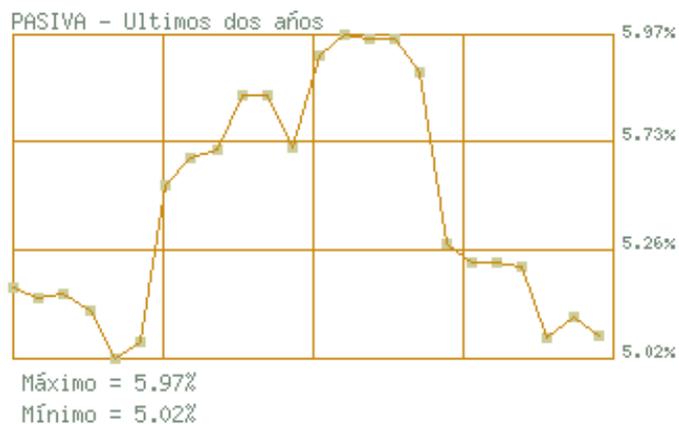


GRÁFICO No. 16

Fuente: Estadísticas-Banco Central del Ecuador

## INDICE DE POBREZA

En el año 1999, Ecuador ocupaba el puesto 17 entre 22 países latinoamericanos, según el índice de pobreza humana. En la primera mitad de la década del 2000 ha habido una reducción significativa de la pobreza (14% de 1999 a 2006) y de la extrema pobreza (8%). Aun así, en 2006, casi el 13% de los ecuatorianos se encuentra en extrema pobreza y un 38% en pobreza; mientras que la Amazonía, la zona más pobre del Ecuador, posee 40% de pobreza extrema y 60% de pobreza. De similar manera, ocurre en la zona rural cuyo índice de pobreza es dos veces más alto que en la zona urbana, y la pobreza extrema es 5 veces más alta que en la ciudad.

En el año 2006, un 70% de las mujeres ecuatorianas no tenían ingresos propios, comparado a un 34% de los hombres que si lo tuvieron.

La etnia más afectada por la pobreza, se concentra en el sector indígena, quienes poseen dos veces más índice de pobreza que la raza blanca así como los afroecuatorianos de la costa.

**CUADRO 1.3 - INCIDENCIA DE POBREZA Y EXTREMA POBREZA DE CONSUMO POR ETNIA Y AREA (% DE LA POBLACION TOTAL)**

	Pobreza	Extrema pobreza
<b>Área</b>		
Campo	61,54	26,88
Ciudad	24,88	4,78
<b>Etnia</b>		
Indígena	67,79	39,32
Afro-ecuatoriana	43,28	11,64
Mestiza	30,78	8,28
Blanca	27,41	7,58
Otros	26,14	13,20
Nacional	38,28	12,86

Fuente: SIISE-INEC, con base en ECV 2005-2006, INEC.

## ANÁLISIS

Nuestro País ha ido reduciendo el nivel de competitividad de sus empresas y comercios durante largos años, ese efecto se atribuye a que la mayoría de su población vive en condiciones de pobreza y otra parte en condiciones de extrema pobreza.

Lácteos los Alpes ofrece productos de calidad, con precios relativamente accesibles pero que lamentablemente no puede estar al alcance de toda la población.

Por el momento existe una brecha importante entre las personas que disponen de dinero para adquirir productos de calidad y aquellas que teniendo lo mínimos deben destinarlo a la adquisición de productos expresamente de la canasta básica y del menor precio posible lo que ocasiona que estas personas no gasten su dinero en los productos “Los Alpes”.

### **3.2.1.3 Factor social**

Es necesario satisfacer las demandas sociales a través de eficacia, eficiencia y productividad, entregando bienes y servicios de alta calidad que promueven al desarrollo humano.

El Estado esta en la obligación de reconocer los deberes que tienen para con su pueblo, debe promover la igualdad social imponiendo prácticas éticas de respeto a si mismo y a los ciudadanos proporcionando condiciones de trabajo y vida justa.

## **CANASTA FAMILIAR**

La canasta de consumo de los hogares es diversa: sus gustos y el ingreso familiar define su estructura. A fin de analizar a la población en su conjunto, es necesario hacer canastas estandarizadas que en el Ecuador, se denomina canasta familiar básica y canasta familiar vital. Al analizar conjuntamente estas dos canastas, es posible determinar la restricción de los hogares en el consumo. Esto es, el

porcentaje de la canasta a la que una familia con determinado ingreso no puede acceder.

*A septiembre de 2005, el costo de la canasta básica ascendió a US\$ 426,7, mientras que el ingreso familiar, considerando el salario básico unificado y 1,6 perceptores, fue de US\$ 280, por tanto, la restricción del consumo subió a 34,4 por ciento. A pesar de que durante los últimos años, la inflación se ha reducido considerablemente, la restricción del consumo de las familias con bajos ingresos no ha sido menor al 30 por ciento; de hecho, si analizamos este indicador desde inicios de 2000, nunca ha sido menor al 25 por ciento.*<sup>13</sup>

Según los últimos datos del INEC, el 41,4 por ciento de los ecuatorianos vive con menos de US\$ 2,7 diarios (línea de pobreza) y el 7,6 por ciento con menos de US\$ 1,3 (línea de indigencia), la restricción en el consumo de esas familias es aún mayor. Estos indicadores guardan estrecha relación con el acceso y la calidad del empleo; es así que, durante septiembre de 2005, la tasa de desocupación en las tres principales ciudades del país fue de 11 por ciento, mientras que la subocupación ascendió al 46,3 por ciento.

---

<sup>13</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

BASE: Noviembre 1982 = 100

NOVIEMBRE 2008

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-0,10</b>	<b>506,79</b>	<b>373,34</b>	<b>133,45</b>	<b>26,33</b>
<b>2</b>	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>-1,03</b>	<b>174,45</b>	<b>108,56</b>	<b>65,89</b>	<b>13,00</b>
3	Cereales y derivados	-1,22	30,30	34,66	4,64	0,82
4	Carne y preparaciones	0,83	27,52	18,04	9,48	1,87
5	Pescados y mariscos	2,73	7,84	0,00	7,84	1,55
6	Grasas y aceites comestibles	-2,82	6,81	1,12	5,69	1,12
7	Leche, productos lácteos y huevos	0,26	26,48	19,34	7,14	1,41
8	Verduras frescas	2,42	10,57	1,30	9,27	1,83
9	Tubérculos y derivados	-14,01	12,92	10,99	1,92	0,38
10	Leguminosas y derivados	0,71	4,09	0,00	4,09	0,81
11	Frutas frescas	1,80	9,39	2,79	6,60	1,30
12	Azúcar, sal y condimentos	-0,82	7,64	6,67	0,98	0,19
13	Café, té y bebidas gaseosas	0,15	4,65	0,00	4,65	0,92
14	Otros productos alimenticios	6,98	1,40	0,00	1,40	0,28
15	Alim. y beb. consumidas fuera del	0,00	15,83	13,64	2,20	0,43
<b>16</b>	<b>VIVIENDA</b>	<b>0,18</b>	<b>143,24</b>	<b>139,24</b>	<b>4,00</b>	<b>0,79</b>
17	ALQUILER	0,19	115,71	115,71	0,00	*
18	Alumbrado y combustible	0,31	13,28	13,28	0,00	*
19	Lavado y mantenimiento	0,09	13,26	10,24	3,02	0,60
20	Otros artefactos del hogar	-1,18	0,98	0,00	0,98	0,19
<b>21</b>	<b>INDUMENTARIA</b>	<b>-0,17</b>	<b>29,25</b>	<b>0,00</b>	<b>29,25</b>	<b>5,77</b>
22	Telas, hechuras y accesorios	-1,24	1,97	0,00	1,97	0,39
23	Ropa confeccionada hombre	0,81	14,46	0,00	14,46	2,85
24	Ropa confeccionada mujer	-1,12	11,00	0,00	11,00	2,17
25	Servicio de limpieza	0,59	1,82	0,00	1,82	0,36
<b>26</b>	<b>MISCELÁNEOS</b>	<b>0,67</b>	<b>159,86</b>	<b>125,54</b>	<b>34,32</b>	<b>6,77</b>
27	Cuidado de la salud	-0,31	80,74	74,61	6,13	1,21
28	Cuidado y artículos personales	2,84	11,11	0,00	11,11	2,19
29	Recreo, material de lectura	5,99	17,85	8,16	9,68	1,91
30	Tabaco	0,00	11,64	10,05	1,59	0,31
31	Educación	0,07	11,65	5,85	5,80	1,14
32	Transporte	0,00	26,87	26,87	0,00	*

Alquiler corresponde a un departamento

\* La restricción en el consumo no afecta a los artículos: sal, alquiler, energía eléctrica, gas, agua, matrícula secundaria y bus urbano.

Fuente: Datos Estadísticos – INEC. TABLA No.4

## ANÁLISIS

Estos datos claramente indican que es una amenaza para “Los Alpes” al percibir sueldos mínimos comparados con el costo de la canasta familiar vital ya que las personas que se encuentran en este caso no tienen capacidad de adquirir todos los productos para satisfacer sus necesidades básicas entre las cuales se podría mencionar al queso y yogurt, productos que elabora la empresa.

## DESEMPLEO Y SUBEMPLEO



GRÁFICO NO.17

Fuente: Datos Estadísticos – BCE

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2008	6.54 %
Octubre-31-2008	8.34 %
Septiembre-30-2008	6.16 %
Agosto-31-2008	6.45 %
Julio-31-2008	6.55 %
Junio-30-2008	5.89 %
Mayo-31-2008	4.90 %
Abril-30-2008	6.75 %
Marzo-31-2008	6.40 %
Febrero-29-2008	6.90 %
Enero-31-2008	6.22 %
Diciembre-31-2007	6.06 %
Noviembre-30-2007	5.48 %
Octubre-31-2007	6.60 %
Septiembre-30-2007	7.40 %
Agosto-31-2007	9.97 %
Julio-31-2007	9.81 %
Junio-30-2007	10.41 %
Mayo-31-2007	9.96 %
Abril-30-2007	10.93 %

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

Marzo-31-2007	10.88 %
Febrero-07-2007	11.02 %
Enero-31-2007	11.35 %
Diciembre-31-2006	10.63 %

TABLA No.5

La tasa de desempleo del mes de enero rompe la tendencia a la baja que se venía registrando desde octubre 2006.

En enero 2007, la tasa de desempleo, medida en las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Quito, aumentó de 9.0% a 9.9%, con relación a diciembre. Parte de este incremento se explica por factores estacionales, pues en enero concluyen las contrataciones ocasionales que acostumbran realizar las empresas por la mayor demanda que caracteriza la época navideña y de fin de año.

Sin embargo de lo anterior, enero de 2007 registra el nivel más bajo en relación al mismo mes de años anteriores; en efecto las cifras muestran: enero 2004 (11.4%), 2005 (11.6%); y, 2006 (10.2%).

El aumento en la tasa de desempleo en enero se explica por el aumento de los desocupados abiertos<sup>3</sup> en 1.1%. Por el contrario, los desocupados ocultos disminuyeron levemente en 0.2 puntos porcentuales, al ubicarse en 3.9% en enero 2007. Los ocupados totales disminuyeron el 2.0% entre enero 2007 y diciembre 2006. Esta población ocupada representó el 90.12% de la PEA.

## ANÁLISIS

Los anteriores problemas sociales, se refieren a una realidad nacional que influye negativamente en el crecimiento económico del sector empresarial. Las políticas de gobierno no han ayudado a contrarrestar estos males sociales, que se mantienen con índices muy altos desde hace décadas. Esta realidad persiste en el Ecuador, “Los Alpes” tendrá que acoplar sus expectativas de crecimiento como un proceso lento y difícil, traduciéndose en una amenaza.

### **3.2.1.4 Factor tecnológico**

#### **INTERNET Y SOFTWARE**

El internet es una herramienta muy importante para la empresa. Es la herramienta del futuro, y para una empresa estar en contacto con Internet es estar en contacto con el resto del mundo.

Internet le da un aspecto innovador a la empresa. Lo que la llevará a ser más competitiva frente a sus competidores más tradicionales. Ya que está demostrado que son aquellas empresas más innovadoras las que obtienen mejores cuotas de mercado.

La implementación de software aplicable a la industria láctea mejorará su eficiencia y eficacia y le da un valor agregado que está en permitirle a las

empresas el acceso en forma muy rápida a tecnologías de la información y la comunicación para generar ventajas competitivas.

## **ANÁLISIS**

Un factor que ha incidido en el retraso tecnológico del Ecuador es la actitud consumista de las empresas productivas, es decir, no se realiza investigación de procesos y procedimientos que permitan crear tecnología.

Los avances tecnológicos que la nueva planta industria de “Los Alpes” pondrá en ejecución para todo lo concerniente a la tecnología de comunicación, son esenciales para todas aquellas actividades que se llevan a cabo dentro de la organización a través de sistemas de información, y el uso de sistemas operativos para el registro y actualización de datos, en definitiva el avance en la sofisticación de los equipos de comunicación y software interactivo, puede ser una oportunidad explotable en un corto tiempo para la empresa.

## **MAQUINARIA Y TECNOLOGÍA**

En la actualidad se tiene una completa oferta tecnológica y de maquinaria capaz de cubrir todas las necesidades presentes en la cadena de producción alimentaria: desde el ingrediente hasta el empaçado pasando por el procesamiento de producto.

Generalmente esta maquinaria es de origen ruso, italiano, chino, búlgaro y ofrecen diferentes tipos de maquinaria como descremadoras, mantequilleras, queseras, empacadoras, prensa y moldes para quesos, etc.; con el objetivo de garantizar procesos seguros y productos de calidad que favorezcan la competitividad en el mercado mediante la reducción de costos operacionales; los cuales permiten brindar a las industrias lácteas las mejores opciones de compra en equipos, que a bajo costo, suplan sus necesidades.

## **ANÁLISIS**

Para lácteos “Los Alpes” sería bueno contar con la maquinaria de última generación para elaborar sus quesos y yogures ya que así podría ampliar su cobertura en el mercado, satisfacer las expectativas de sus clientes y asegurar la calidad de los productos; apoyados en la innovación tecnología.

### **3.2.1.5 Factor legal**

En el Ecuador la función judicial es ejercida por diversos órganos que tienen definidos sus competencias y las ejercen de forma independiente, dentro de la unidad jurisdiccional.

## **LEY TRIBUTARIA**

A consecuencia de la potestad tributaria, el Estado dicta leyes y normas en el orden tributario; leyes en las cuales se establece el presupuesto del hecho imponible del cual se deriva la obligación tributaria. La ley tributaria crea la obligación tributaria, esta ley contiene mandatos indeterminados, por lo que es necesario que ésta se particularice en las personas, en los sujetos pasivos de la imposición. Entre el sujeto activo y el sujeto pasivo, se establece un nexo con pretensión de algo, a un objeto de la imposición que debe ser determinado; y si consideramos que giramos en torno a un orden monetario, es indispensable que la obligación tributaria se traduzca en expresiones monetarias. Ya que la obligación tributaria es esencialmente patrimonial y las personas que están en referencia con ella deben ser sujetos titulares de patrimonio. La determinación tributaria consiste en el acto o la serie de actos que tiene que desplegar la Administración Tributaria para la constatación y valoración de la deuda tributaria, lo que da por resultado el señalamiento del monto al que alcanza ésta. Comporta en definitiva la realización de varios actos, estos actos de determinación de los tributos son siempre actos de la Administración; y pueden constituir en actos de sencilla ejecución o de variada ejecución, para los cuales se precisa una serie de conocimientos, es decir, estamos frente a una actividad de la Administración Tributaria, preestablecida en la Ley y cuyo objetivo es determinar la existencia y la cuantía del crédito fiscal.

## **LEY DE COMPAÑÍAS**

*Las compañías nacionales y las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, y las asociaciones que éstas formen cuyos activos excedan del monto que fije por Resolución la*

*Superintendencia de Compañías monto que no podrá ser inferior a cien millones de sucres, deberán contar con informe anual de auditoría externa sobre sus estados financieros. Tales estados financieros auditados se presentarán obligatoriamente para solicitar créditos a las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano, negociar sus acciones y obligaciones en Bolsa, solicitar los beneficios de las Leyes de Fomento, intervenir en Concursos Públicos de Precios, de Ofertas y de Licitaciones, suscripción de contratos con el Estado y declaración del impuesto a la renta.*

*Las personas naturales o jurídicas que ejerzan la auditoría, para fines de esta Ley, deberán ser calificadas por la Superintendencia de Compañías y constar en el Registro correspondiente que llevará la Superintendencia, de conformidad con la Resolución que expida.*

*El Superintendente de Compañías podrá disponer excepcionalmente que una compañía con activos inferiores a los establecidos en el inciso primero, pero superiores a los cuarenta millones de sucres, someta sus estados financieros a auditoría externa, cuando existan dudas fundadas sobre su realidad financiera, a base de un informe previo de inspección que justifique tal auditoría o a solicitud de los comisarios de la compañía.<sup>14</sup>*

## **ANALISIS**

---

<sup>14</sup> Ley de Compañías Art.318

La legislación es una BARRERA para la procesadora ya que son demasiados los impuestos que cobra el Estado limitando a las empresas en su trabajo y con el ingreso de tanto dinero no se ven obras del Estado en el país.

### **3.2.2 Influencias micro ambientales**

*El microambiente de una empresa se constituye por el sector en que esta se desenvuelve, viene a ser un sector delimitado del macroambiente, de igual manera son variables que ninguna empresa puede manipular, ya que no tiene influencia alguna sobre estas y por ende la empresa debe adoptarse a estas variables para su funcionamiento.<sup>15</sup>*

#### **3.2.2.1 Cliente**

*Cliente es la persona interesada en un producto o servicio que por su propia decisión resuelve hacer efectiva la compra o adquisición del mismo.<sup>16</sup>*

Para satisfacer de mejor manera a los clientes la procesadora está organizada de la siguiente manera:

---

<sup>15y15</sup> PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva (Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia) Editorial Continental, México 1982, Pág. 42 y 46

LOCACIÓN	YOGURT	QUESOS
Ambato	400lt	100u
Sur de Quito	300lt	50u
Centro de Quito	700lt	50u
Machachi	560lt	80u

TABLA No.8

## VOLUMEN DE VENTA (Promedio)

El volumen de venta promedio en todos los días que realiza en todas las rutas es de 1960 litros de yogurt y aproximadamente 280 quesos.

## ANALISIS

El volumen de venta promedio es una **AYUDA** porque le genera rentabilidad lo que le permite mantenerse en el mercado. Los clientes potenciales son una **BARRERA**, porque consumen otros productos, limitando los ingresos y reduciendo la participación en el mercado de lácteos “Los Alpes”.

## 3.2.2.2 Proveedores

*Un proveedor es un persona natural o jurídica que produce y/comercializa bienes o servicios que le son indispensables para que una organización desarrolle su producto o servicio.<sup>17</sup>*

En lo concerniente a los diversos proveedores de la procesadora podemos citar:

<b>Nombre del Proveedor</b>	<b>Insumo</b>
Aromcolor	Saborizantes para yogurt
Tecniaromas	Colorantes
Sr. Miguel Pazmiño	Pulpa de Frutas
Maquiempaques	Envases Plásticos
Neyplex	Fundas de Quesos
Quimical	Ácido Cítrico Nitrato Cloruro de calcio

---

<sup>17</sup> PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Editorial Continental, México 1996, Pág. 56

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

Fregi	Cuajo
	Cultivo de yogurt

TABLA No. 9

Elaborado por: Gabriela Castillo

## PROVEEDORES DE LECHE POR RUTA

RUTA	KM.	NO. DE LITROS PROMEDIO
Quillan-García Moreno	5Km.	550lt.
San Andres- García Moreno	7Km.	680lt.
San Miguelito-García Moreno	9Km.	720lt
Chagrapamba-García Moreno	6Km.	850lt.

TABLA No.10

Elaborado por: Gabriela Castillo

Para analizar de mejor manera lo que los proveedores de los “Los Alpes” piensan de la empresa, se realizó una encuesta en la que se obtuvieron los siguientes datos:

### Tipo de insumo que se provee a “Los Alpes”

- El 65.9% de los proveedores entrega leche a la empresa, ya que es el principal insumo para la elaboración de los productos.
- El 34.1% restante lo conforma el resto de proveedores que entregan diversos insumos necesarios para la elaboración de producto como por ejemplo: pulpa de frutas para yogurt, colorantes, saborizantes, cuajo, envases plásticos entre otros.

## **Tiempo de entrega de los insumos a la empresa**

- El 41.55% de los proveedores entrega sus insumos entre 2 años.
- El 39% de los proveedores entrega sus insumos hace 1 año.
- El 19.5% de los proveedores entrega sus insumos hasta hace 5 meses.

## **Frecuencia de los pedidos del “Los Alpes”**

- El 68.3% de los insumos se entrega diariamente a la empresa, en especial la leche, por ser el insumo más importante para la elaboración de los productos.
- El 14.6% de los insumos se entrega semanalmente a la empresa.
- 2.4% de los insumos se entrega quincenalmente a la empresa.
- El 2.4% de los insumos se entrega mensualmente a la empresa.
- El 2.4% de los insumos se entrega bimensualmente a la empresa.
- El 4.9% de los insumos se entrega trimestralmente a la empresa.
- El 4.9% de los insumos se entrega semestralmente a la empresa.

## **Capacidad por parte del proveedor para cubrir un requerimiento.**

- El 87.8% de los proveedores consideran que tienen una buena capacidad para cubrir un requerimiento inmediato hacia la empresa.

- El 12.2% de los proveedores consideran que no tienen una buena capacidad para cubrir un requerimiento inmediato hacia la empresa debido a su capacidad productora.

### **Planificación de pedidos realizados por la empresa.**

- El 65.9% de los proveedores considera que el pedido de insumos por parte de la empresa no es planificado, caso particular en la leche, debido a que los proveedores entregan la cantidad de litros que ellos disponen.

## **ANÁLISIS**

Podemos ver que los proveedores que lácteos “Los Alpes” tiene constituyen una ayuda porque:

- Proporcionan los insumos requeridos por lo que el proveedor esta a disponibilidad de la procesadora, con lo que se optimiza el tiempo.
- Por la calidad y variedad de productos que los proveedores ofrecen.
- El tiempo de respuesta que ofrece la mayoría de proveedores es corto.

### **3.2.2.3 Competencia**

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

*La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.<sup>18</sup>*

## COMPETIDORES ACTUALES

MARCA	PARTICIPACIÓN
Toni	26%
Rey	20%
Alpina	10%
Kiosko	12%
Chiveria	13%
Dulac's	10%
Los Alpes	9%

TABLA No.11

---

<sup>18</sup> PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva (Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia) Editorial Continental, México 1982, Pág. 56

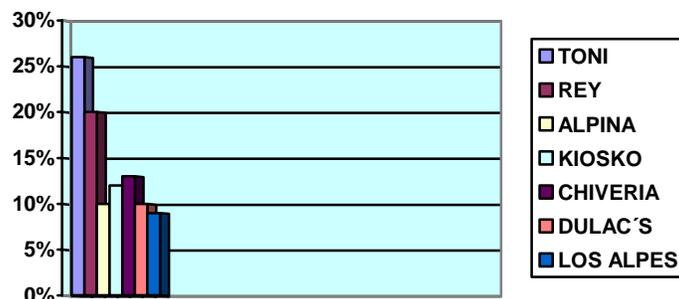


GRÁFICO No, 18

Elaborado por: Gabriela Castillo

## ANÁLISIS

La Competencia para Procesadora de Lácteos “Los Alpes” constituye una **BARRERA** ya que apenas lleva dos años en el mercado y los ingresos se fraccionan y disminuyen pues la participación en el mercado se reduce.

### 3.2.2.4 Precio

*Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un*

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

*producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.*<sup>19</sup>

El precio no es sólo dinero e incluso no es el valor propiamente dicho de un producto tangible o servicio, sino un conjunto de percepciones y voluntades a cambios de ciertos beneficios reales o percibidos como tales.

	<b>PRESENTACIONES</b>	<b>PRECIOS</b>	<b>SABORES</b>
<b>YOGURT</b>	GALON	\$2.80	GUANABANA FRUTILLA FRESA MORA
	2 LITROS	\$1.70	
	1 LITRO	\$0.90	
	250 Gramos	\$0.35	
<b>QUESO</b>	<b>PRESENTACIONES</b>		<b>SABORES</b>
	RECTANGULAR	\$1.25	CON SAL (De mesa)

---

<sup>19</sup> PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva (Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia) Editorial Continental, México 1982 Pág. 67

	REDONDO	\$1.15	SIN SAL (de sopa)
--	---------	--------	-------------------

TABLA No.12

Elaborado por: Gabriela Castillo

## ANALISIS

El manejo de los precios es una ayuda, porque lácteos “Los Alpes” tiene precios mucho más económicos que la competencia, siendo esta una estrategia para atraer nuevos clientes.

## CAPITULO IV

### 4. AUDITORIA DE GESTIÓN

#### 4.1 GENERALIDADES

##### 4.1.1 DEFINICIÓN

*Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.<sup>20</sup>*

## **4.1.2 OBJETIVOS**

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión tenemos los siguientes objetivos:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de los métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

## **4.1.3 ALCANCE**

---

<sup>20</sup> Carpeta Resumen de Auditoría de Gestión elaborada por Dr. Jorge Badillo Pág. 5

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

*No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.*

*Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficiencias e ineficacias y sus consecuencias.<sup>21</sup>*

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

#### *Auditoría de la gestión global*

- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Balance social.
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- Evaluación de los cuatro directivos.

---

<sup>21</sup> ALVIN, Arens, Auditoría Un enfoque integral, editorial Pearson, 2007 Pág.6

## *Auditoría de gestión del sistema financiero:*

- Capital de trabajo
- Inversiones
- Financiación a largo plazo
- Planeación financiera
- Área internacional

## *Auditoría de gestión del sistema de producción*

- *Diseño del sistema*
- *Programación de la producción*
- *Control de calidad*
- *Almacén e inventarios*
- *Productividad técnica y económica*
- *Diseño y desarrollo de productos.*

## **4.2 FASES DE AUDITORIA**

En la ejecución de la Auditoría de Gestión se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de análisis financiero, excedentes de productividad, indicadores de gestión y de resultados.

### **4.2.1 PLANIFICACIÓN**

*Esta etapa se enfoca en obtener un conocimiento general de la empresa y de los componentes a ser auditados como marco legal, antecedentes, organización, operaciones, autoridades, responsabilidad, propósito, financiamiento.<sup>22</sup>*

Así mismo se determina los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo en los que se reclasificará la información financiera.

## **4.2.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

Esta fase se realiza con el objeto de efectuar un diagnóstico primario sobre la entidad o el segmento objeto de auditoria, sus operaciones y aspectos generales del contexto en el que desempeña su actividad. Este conocimiento comprende la selección, clasificación y análisis de datos obtenidos de diversas fuentes de información.

Las fuentes de información para llevar a cabo el planeamiento pueden ser entre otras las siguientes:

- Conocimiento directo mediante la realización de las entrevistas, observaciones.
- Reglamentos internos.
- Estadística.
- Información presupuestal.

## **4.2.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

---

<sup>22</sup> [www.cge.gov.ec](http://www.cge.gov.ec)

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

La planificación específica es una herramienta utilizada para obtener información adicional de la estructura de control interno, así como también para evaluar y calificar los riesgos, así como para seleccionar los procedimientos sustantivos de Auditoría.

Para realizar una planificación estratégica excelente debe seguirse los siguientes pasos:

- a. Considerar el objetivo de la Auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b. Recopilar información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- c. Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar
- d. Calificar los factores específicos de riesgo y definir el enfoque de la Auditoría, considerando los sistemas de información computarizados.
- e. Seleccionar los procedimientos de Auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura de control interno.
- f. Considerar los procedimientos de Auditoría exigidos por la naturaleza de las actividades a ser evaluadas.

## CASTILLO AUDITORES

---

LÁCTEOS

**AUDITORÍA DE GESTION-** Área de Producción, de la Procesadora de Lácteos "Los Alpes" del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007.

## 4.2.2 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Según la NEA 10 “Evaluación del riesgo y control interno”

El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

- a) Ambiente de control, significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad
- b) Procedimientos de control, significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

CASTILLO AUDITORES

## Evaluación de Control Interno

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007

No.	Componentes del Control Interno	Ponderación	Calificación	Observaciones

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### Calificación del Riesgo:

NC

= Nivel de confianza

CT

= Calificación Total

PT

= Ponderación Total

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

### Nivel de Riesgo:

CR - NC

		Riesgo	Confianza
Rojo	15% - 50%	Alto	Bajo
Naranja	51% - 59%	Mo. Alto	Moderado Bajo
Amarillo	60% - 66%	Mo. Moderado	Mo. Moderado
Verde	67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
Azul	76% - 95%	Bajo	Alta

<b>Nivel de Riesgo</b>	Alto
<b>Nivel de Confianza</b>	Bajo

## 4.2.2.1 Definición de control interno

*El control interno es el proceso efectuado por la junta directiva de la empresa, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las categorías de:*

1. *Efectividad y eficiencia de las organizaciones*
2. *Confiabilidad de la presentación de los estados financieros*
3. *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables<sup>23</sup>*

Por lo tanto control interno es un proceso que integra todas las áreas de la empresa para permitir la efectividad y eficiencia de las operaciones al obtener estados financieros, tomando en cuenta el aspecto legal interno y externo al que la entidad se rige.

## 4.2.2.2 Elementos de Control Interno

---

<sup>23</sup> ALVIN, Arens, Auditoría Un enfoque integral, editorial Pearson, 2007, Pág. 48

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura de control interno se requiere de los siguientes componentes:

#### **4.2.2.2.1 AMBIENTE DE CONTROL INTERNO**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional; y
- Políticas de personal;

#### **4.2.2.2.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO**

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y

manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo

#### **4.2.2.2.3 ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos;
- Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- Diseño de las actividades de control

#### **4.2.2.2.4 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- Identificación de información suficiente
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Revisión de los sistemas de información
- Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

## 4.2.2.2.5 ACTIVIDADES DE MONITOREO

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, o mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno

## 4.2.2.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### 4.2.2.3.1 COSO I

*COSO es un modelo de sistema de control interno ha sido definido por el denominado Informe COSO (cuya denominación corresponde a las siglas del Committe of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission o COSO, que se encargó de elaborar el informe), es una nueva visión del control interno*

*menos general y más específica, que apunta hacia los aspectos más importantes que involucran desde la filosofía de la administración hasta las actividades normales de operación. Uno de los aportes importantes es el de comprometer de forma más profunda a la administración en la implementación, mantenimiento y evaluación del control interno.<sup>24</sup>*

## **Beneficios del Enfoque de COSO**

- Incrementa la capacidad para asumir en forma apropiada los riesgos necesarios para crear valor.
- Facilita la comprensión de los riesgos en la toma de decisiones.
- Mejora el seguimiento del desempeño.
- Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos estratégicos.
- Mitiga la volatilidad de las ganancias y del valor de los accionistas.

### **4.2.2.3.2 COSO II**

*En el 2004, apareció nuevamente la Comisión Treadway, aunque un poco tardía a eventos como los de ENRON, y emitió el nuevo Informe denominado COSO II sobre Gestión de Riesgos Corporativos –Marco Integrado- que de hecho incluye los conceptos de COSO I. El COSO II ha experimentado mejoras sustanciales que*

---

<sup>24</sup> [www.gestión.com](http://www.gestión.com)

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

*permiten una mejor y más precisa conceptualización del SCI tal es el caso que esta nueva versión tiene 151 páginas en relación a las 420 de COSO I.<sup>25</sup>*

La presentación de COSO II es de un formato de matriz tridimensional en la que los 5 elementos de COSO se desagregan del análisis o consideración del riesgo de la empresa. Entonces, los componentes del SCI con la versión de COSO II serían:

- Ambiente Interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión



GRÁFICO No.19

<sup>25</sup> [www.gestión.com](http://www.gestión.com)

Fuente: [www.gestion.com](http://www.gestion.com)

## 4.2.2.3.3 MICIL

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) establece los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño del control interno de las instituciones. Un diagnóstico referido a la aplicación de dichos criterios es la base para actualizar el diseño y funcionamiento del control interno.

La actualización es un proceso permanente y, en casos, es mejorado de manera continua y poco formal al definir las prácticas más efectivas para realizar un trabajo. Por ejemplo: la difusión y la capacitación del MICIL sobre el personal, incluyendo los nuevos conceptos, componentes, factores y otras herramientas, sin necesidad de que sea un criterio de aplicación obligada.

El MICIL incorpora los componentes y las actividades que vinculan a toda la organización. Las actividades de contexto constituyen las relaciones externas con otras entidades vinculadas por sus operaciones como los accionistas e inversionistas, las instituciones financieras, los organismos gubernamentales relacionados, la competencia y los potenciales usuarios importantes de bienes o servicios producidos.

Las actividades del modelo genérico de organización son las siguientes:

- Que generan el valor agregado,

- De infraestructura,
- De gestión, y,
- De procesos financieros.

#### **4.2.2.3.4 CORRE**

El desarrollo del método CORRE, toma estructuras del informe COSO II y sus componentes agrupados de la siguiente manera:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

Todos los componentes del CORRE tienen como base el ambiente interno de control y dentro de este, la integridad y los valores éticos.

Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

*Por sus características, el componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento que integra el sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.<sup>26</sup>*

#### **4.2.2.4 Técnicas de Evaluación de Control Interno**

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

---

<sup>26</sup> Carpeta Resumen de Auditoría de Gestión elaborada por Dr. Jorge Badillo, Pág. 37

## 4.2.2.4.1 Narrativa

El método descriptivo consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

### **Ventajas:**

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

### **Desventajas:**

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.

- No se tiene un índice de eficiencia.

#### **4.2.2.4.2 Cuestionarios**

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

#### **4.2.2.4.3 Flujogramas**

*El método de flujogramas es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice*

*el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma.*<sup>27</sup>

#### **4.2.2.5 Evaluación del Riesgo**

La evaluación del riesgo es probablemente el paso más importante en un proceso de gestión de riesgos, y también el paso más difícil y con mayor posibilidad de cometer errores. Una vez que los riesgos han sido identificados y evaluados, los pasos subsiguientes para prevenir que ellos ocurran, protegerse contra ellos o mitigar sus consecuencias son mucho más programáticos.

Parte de la dificultad en la gestión de riesgos es que la medición de los dos parámetros que determinan el riesgo es muy difícil. La incertidumbre asociada a la medición de la probabilidad de que algo ocurra.

La gestión de riesgo también sería más simple si fuera posible contar con una unidad métrica que refleje en la medición toda la información disponible. Sin

---

<sup>27</sup> ALVIN, Arens, Auditoría Un enfoque integral, editorial Pearson, 2007, Pág. 69

embargo esto no es posible, ya que se trata de medir dos cantidades. Un riesgo con gran magnitud de pérdida o daño y una baja probabilidad de ocurrencia debe ser tratado en forma distinta que un riesgo con una reducida magnitud de pérdida o daño y una alta probabilidad de ocurrencia. En teoría los dos riesgos indicados poseen una idéntica prioridad para su tratamiento, pero en la práctica es bastante difícil gestionarlos cuando se hace frente a limitaciones en los recursos disponibles, especialmente tiempo para llevar a cabo el proceso de gestión de riesgo.

A continuación se presentan definiciones concisas de los diferentes riesgos:

**Riesgo Inherente.-** Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza de la actividad realizada.

**Riesgo de Control.-** Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes.

**Riesgo de Detección.-** Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de Auditoría.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**Riesgo de Auditoría.-** Es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades encaminadas.

$$RA = RI \times RC \times RD$$

Existen dos escalas que se formulan los auditores para poder determinar el riesgo de Auditoría y son las siguientes:

<b>Riesgo Alto</b>	<b>Riesgo Moderado</b>	<b>Riesgo Bajo</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

<b>Riesgo Alto</b>	R. Moderado	<b>Riesgo</b>	R. Moderado	<b>Riesgo Bajo</b>
15% - 50%	Alto	<b>Moderado</b>	Bajo	76% - 95%
	51% - 59%	60% - 66%	67% - 75%	

TABLA No.13

## 4.2.2.5.1 Técnica de la Colorimetría

*La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolo por niveles o rangos. Se han definido básicamente tres tipo de escalas colorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.<sup>28</sup>*

---

<sup>28</sup> Carpeta Resumen de Auditoría de Gestión elaborada por Dr. Jorge Badillo, Pág. 57

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

Sistema de Semáforo – 3 Niveles
1 - Verde
2 - Amarillo
3 - Rojo

Sistema de Semáforo – 4 Niveles
1 - Verde
2 - Amarillo
3 - Naranja
4 - Rojo

Sistema de Semáforo – 5 Niveles
1 - Azul
2 - Verde
3 - Amarillo
4 - Naranja
5 - Rojo

TABLA No. 14

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

La colorimetría es también aplicable en Auditoría Financiera, fundamentalmente al elaborar las Matrices de Evaluación de Riesgos (las cuales reflejan los resultados de la calificación del Riesgo de Control resultante de la Evaluación de Control Interno aplicada en la Fase 2 de Planificación Específica) por cada cuenta (o componente auditado en otros tipos de auditoría).

## 4.2.2.5.2 Informe de Control Interno

*Es un informe con observaciones y recomendaciones sobre los controles interno y procedimientos operativos del proyecto, el mismo que debe incluirse en el informe del auditor.<sup>29</sup>*

Este informe se presenta con la finalidad de evaluar la efectividad del control interno, para que la gerencia tenga un criterio más razonable y que puede ser referenciado como criterio de control, los cuales pueden ser emitidos por diversas entidades.

### **CASTILLO AUDITORES**

### **PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”.**

### **INFORME DE CONTROL INTERNO**

### **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

#### **INTRODUCCIÓN**

- Objetivo
- Alcance
- Periodo Evaluado
- Identificación de las fuentes de información

## 4.2.3 Ejecución del Trabajo

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:
- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como

que sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, deben realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

#### **4.2.3.1 Programa de Auditoría**

*El programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.<sup>30</sup>*

El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el Auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio Profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de la Normas científicas de la Contabilidad y las Normas y Técnicas de la Auditoría.

---

<sup>30</sup> Francisco Gómez Rondon. Auditoría Administrativa, Pág. 52

## **4.2.3.1.1 Pruebas de Cumplimiento**

Las pruebas de cumplimiento, que tratan de obtener evidencia de que se están cumpliendo y aplicando correctamente los procedimientos de control interno existentes. Una prueba de cumplimiento, es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están en operación o actuando durante el período auditado. Estas pruebas tratan de obtener evidencia de que los procedimientos de control interno, en los que el auditor basa su confianza en el sistema, se aplican en la forma establecida.

## **4.2.3.1.2 Pruebas Sustantivas**

Las pruebas sustantivas que tratan de obtener esa evidencia referida a la información financiera auditada. Están relacionadas con la integridad, la exactitud y la validez de la información financiera auditada.

## **4.2.3.2 Papeles de Trabajo**

*Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el Auditor.*

*También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el Auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que esta examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.<sup>31</sup>*

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el Auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- a.- Las informaciones y hechos concretos,
- b.- El alcance del trabajo efectuado,
- c.- Las fuentes de la información obtenida,
- d.- Las conclusiones a que llegó.

### **4.2.3.3 Hallazgos de Auditoría**

Es un resumen de las deficiencias detectadas en los procesos analizados a fin de que podamos conocer cada una de las deficiencias encontradas con un

---

<sup>31</sup> Francisco Gómez Rondon. Auditoría Administrativa, Pág. 56

párrafo explicativo de cada atributo que consta dentro de un hallazgo, como son: condición, criterio, causa y efecto.

En cada hoja de hallazgo se deberá poner un título que corresponda a la deficiencia detectada y al final redactar una conclusión y una recomendación que sea clara y precisa.

El conjunto de conclusiones y recomendaciones de las hojas de hallazgos servirán para la redacción final de las conclusiones y recomendaciones a presentar en el informe.

#### **4.2.3.3.1 Condición**

Lo que es la debilidad al momento de la revisión, la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción realizada.

#### **4.2.3.3.2 Criterio**

*Lo que debería efectuarse con respecto a la debilidad encontrada, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas.<sup>32</sup>*

#### **4.2.3.3.3 Causa**

Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

#### **4.2.3.3.4 Efecto**

Es la diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones y otras.

#### **4.2.3.3.5 Conclusiones**

---

<sup>32</sup> Alvin A. Arens. Año 1995. Auditoria Un enfoque Integral, Pág.86

Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

#### **4.2.3.3.6 Recomendaciones**

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

#### **4.2.3.4 Indicadores de Gestión**

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo.

*Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente*

*utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.*<sup>33</sup>

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

#### **4.2.3.4.1 Financieros**

Índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo.

El beneficio o la pérdida puede ser una medida absoluta del rendimiento de una empresa, pero existen otros indicadores importantes que se deben vigilar.

Denominados "indicadores clave del rendimiento", estos cálculos financieros empleados habitualmente pueden ayudarle a encontrar áreas donde puede mejorar y aumentar los beneficios o advertirle de posibles problemas antes de que se produzcan problemas graves.

---

<sup>33</sup> Carpeta Resumen de Auditoría de Gestión elaborada por Dr. Jorge Badillo, Pág. 41

## 4.2.3.4.2 No Financieros

*Indicadores de cumplimiento:* Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella.

*Indicadores de evaluación:* Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

*Indicadores de eficiencia:* Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material.

*Indicadores de eficacia:* Teniendo en cuenta que eficacia tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la

consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

*Indicadores de gestión:* Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

## **4.2.4 Comunicación de Resultados**

### **4.2.4.1 Borrador del Informe de Auditoría**

Al completar el proceso de la Auditoría se presentará un informe escrito que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de importancia que se determinaron, además de las opiniones pertinentes de los funcionarios y otros hechos o circunstancias relevantes que tengan relación con el examen efectuado. Para la comprensión integral del documento el informe debe ser objetivo, imparcial y constructivo. El informe señalará los casos más relevantes que se detectaron como debilidades en el incumplimiento de leyes y reglamentos aplicables, incluyendo de ser posible, el pronunciamiento y opinión de los funcionarios responsables del ente, programa o actividad objeto de la Auditoría, manifestadas con relación a los resultados comunicados y a las medidas correctivas aplicadas por la administración durante el proceso de Auditoría.

Una vez finalizado el estudio de los resultados del examen, se enviará una convocatoria con 48 horas de anticipación indicando el lugar, día y hora para la lectura del borrador del informe.

Es decir que el borrador de Auditoría es un informe presentado a la primera discusión que está sujeto a modificaciones de acuerdo a los documentos que presenten los involucrados.

#### **4.2.1.2 Conferencia del Informe de Auditoria**

*La conferencia final será presidida por el Jefe de Equipo o por el funcionario delegado. En esta sesión de trabajo, las discrepancias de criterio se presentarán documentadamente en dicha diligencia o caso contrario en los tiempos y plazos previstos en los reglamentos y disposiciones legales vigentes, los que se agregarán al informe si amerita su contenido.<sup>34</sup>*

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará un acta de conferencia final la que será firmada por todos los funcionarios asistentes. En caso que algún funcionario se negare a suscribir el acta, el Jefe de Equipo dejará constancia del motivo de esta situación.

---

<sup>34</sup> YANEL, Blanco, Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral, ecoe ediciones, Pág. 45

Realizada la conferencia final, el auditor preparará el informe definitivo considerando los resultados obtenidos de las observaciones o justificaciones presentadas oportunamente por los funcionarios de la entidad con la finalidad de dejar constancia de las opiniones presentadas en la lectura del borrador del informe.

#### **4.2.4.3 Informe de Auditoria Definitiva**

*El informe de auditoria constituye el producto final del trabajo en que constarán sus comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opciones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante par la comprensión del mismo.*<sup>35</sup>

**Requisitos y cualidades del informe:** Concisión, precisión y razonabilidad, respaldo adecuado, objetividad, tono constructivo, importancia del contenido, utilidad y oportunidad, y claridad.

#### **4.2.4.4 Evaluación Continua**

---

<sup>35</sup> Alvin A. Arens. Año 1995. Auditoria Un enfoque Integral, Pág. 87

Es el seguimiento que debe realizar el auditor a las recomendaciones emitidas dentro de su informe, las cuales deberán ser aplicadas para lograr que las debilidades por las cuales se determinaron las recomendaciones desaparezcan de forma significativa o sean mejoradas, de esta forma el auditor se asegura de que su trabajo haya sido relevante y tenga la aplicación correcta. Con lo cual el auditor concluye su examen de forma justa e independiente.

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**PLANIFICACIÓN:**

**Objetivos:**

- Obtener un conocimiento general de la entidad analizada
- Determinar los recursos físicos, humanos y de tiempo que serán necesarios para la ejecución del trabajo de campo
- Realizar un diagnostico de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados.

No.	Descripción	Ref. P/T.	Elab. Por	Observaciones
	<b>Procedimientos:</b>			
	<b>Planificación Preliminar</b>			
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar una visita a las instalaciones de la Planta Procesadora de lácteos “Los Alpes” para obtener un conocimiento previo del área de trabajo objeto del examen.</li> </ul>	PP-1	G.C.	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar la base legal utilizada por la empresa y realizar un resumen de lo encontrado.</li> </ul>	PP-2	G.C.	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar la existencia de los organigramas de la empresa.</li> </ul>	PP-3	G.C.	
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar una revisión del direccionamiento estratégico que mantiene vigente la empresa.</li> </ul>	PP-4	G.C.	

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	21/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	28/01/2009

PROCESADORA DE LÁCTEOS "LOS ALPES"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PROGRAMA DE TRABAJO

PLANIFICACIÓN:

Objetivos:

- Obtener un conocimiento general de la entidad analizada
- Determinar los recursos físicos, humanos y de tiempo que serán necesarios para la ejecución del trabajo de campo
- Realizar un diagnóstico de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados.

No.	Descripción	Ref. P/T.	Elab. Por	Observaciones
	<b>Planificación Específica</b>			
1	▪ Motivos del examen	PE-1	G.C.	
2	▪ Objetivos del examen	PE-1	G.C.	
3	▪ Alcance del examen	PE-2	G.C.	
4	▪ Base legal	PE-2	G.C.	
5	▪ Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen	PE-3	G.C.	
6	▪ Elaboración del trabajo y tiempos estimados	PE-4	G.C.	
7	▪ Presupuesto de la auditoría	PE-5	G.C.	

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	21/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	28/01/2009

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**1. NARRATIVA DE LA VISITA**

La visita realizada a la Planta Procesadora de Lácteos “Los Alpes” fue el día viernes 21 de noviembre de 2008; en la Provincia de Tungurahua, cantón Píllaro, Barrio García Moreno; aquí se pudo confirmar la existencia de la empresa y que la misma cuenta con todos las instalaciones y servicios para el adecuado desempeño de empleados; el espacio físico está dividido para las áreas: administrativa, producción, y bodegas.

Además se pudo constatar que el área de producción de la planta se encuentra dividida en subáreas según el proceso que se realiza como por ejemplo área de recepción de materia prima, área de producción de quesos, área de producción de yogurt, área de empaque, área envasado, área de conservación, área de despacho, bodega y laboratorio.

Dentro de la visita se pudo notar que existe una buena interrelación personal entre los empleados de la empresa, todos cuentan con un espacio físico adecuado para el desempeño de sus actividades, poseen una central telefónica que los comunica directamente de acuerdo al número de extensión asignado a cada puesto de trabajo.

<b>Elaborado por:</b> G.C	<b>Fecha:</b> 21/01/2009
<b>Super. Por:</b> C.P.	<b>Fecha:</b> 28/01/2009

PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

---

**2. NARRATIVA DE LA VISITA**

Adicionalmente se menciona que cuenta con un camión de reparto que realiza las entregas de los despachos para Ambato, Machachi, centro y sur de Quito.

En lácteos “Los Alpes” no hay controles en el proceso, por ejemplo en la elaboración de quesos, no se cuenta con un patrón a seguir en la disposición de los moldes o cantidad de ingredientes a utilizar para la producción requerida, así Como tampoco hay control sobre la leche utilizada.

También se puede ver que no existe mantenimiento preventivo de las máquinas, la reparación está a cargo de la Gerencia y se le llama al técnico únicamente en casos de daños mayores, lo cual en algunas ocasiones demora la atención y es tiempo perdido por parada de equipo.

No están definidas en su totalidad las funciones del personal y las que están definidas no se encuentran totalmente claras para los diferentes puestos de trabajo, lo que sí se visualiza son las funciones de los gerentes que prácticamente estarían a cargo de toda la planificación del funcionamiento de la planta, las ventas y, aunque en menor cantidad, de la promoción del producto y búsqueda de nuevos mercados.

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	21/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	28/01/2009

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**2. NORMATIVA**

La empresa se constituyó legalmente en octubre del 2006, con un capital de quince mil dólares (\$15000), con el objetivo social de producir, distribuir y comercializar productos lácteos. Adicionalmente la Compañía promoverá a la provisión de fuentes de trabajo y a la realización de actividades de promoción y desarrollo social destinando un porcentaje de las ganancias de la empresa para este fin.

Todos los productos cuentan con registros sanitarios y cumplen con todas las leyes y reglamentos que rigen la empresa láctea.

La empresa cuenta con un manual de procedimientos y políticas creadas en el año 2006 que en la actualidad están incompletos y tienen muchas falencias por lo que la empresa tiene algunas fallas.

La base legal externa a la que se rigen es la siguiente:

- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Código de Comercio
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 9:2003
- Normas Sanitarias

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	21/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	28/01/2009

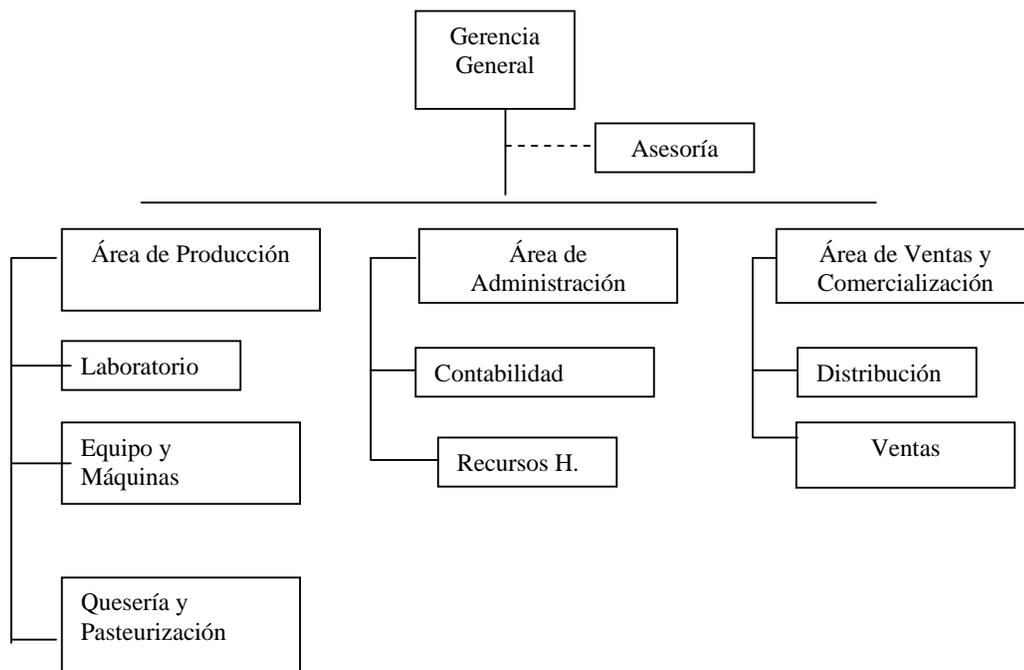
AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

3. ORGANIGRAMA

3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por:	G.C.	Fecha:	21/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	28/01/2009

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

---

**4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**MISIÓN**

Procesar lácteos de alta calidad para satisfacer la demanda del mercado nacional, obtener rentabilidad con recursos humanos calificados y motivados, contribuyendo al desarrollo del Ecuador.

**VISIÓN**

La visión que la empresa tiene esta proyectada para el año 2015.

Ser la empresa líder a nivel nacional en la producción y comercialización de lácteos, buscando la mejora constante en cada uno de los procesos en pos de alcanzar la excelencia, motivados siempre por el propósito superior de alimentar saludablemente a la familia ecuatoriana, siendo responsables con el entorno y la sociedad en general.

**OBJETIVOS**

- El objetivo primordial de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes” es la comercialización de productos de alta calidad a un precio accesible al consumidor, en donde todos los productos cuentan aportes vitamínicos y proteicos de acuerdo a la ingesta diaria recomendada.

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	21/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	28/01/2009

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

---

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estimular el desarrollo de la producción lechera ofreciendo a los productores precios justos de acuerdo con la calidad del producto.
- Fomentar el consumo de productos lácteos ofreciendo al consumidor productos higiénicos de calidad garantizada.
- Empezar y realizar todo género de operaciones y/o actividades industriales y comerciales que sean apropiadas.

**POLITICAS**

**Política de Inocuidad de los Alimentos**

Todos los colaboradores de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”, están comprometidos con el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos, a fin de garantizar a los clientes, productos cuyo consumo no cause daño, de acuerdo con el uso previsto.

Se logra productos inocuos

- Eliminando los peligros mediante el aseguramiento y mejora continua de los procesos.
- Atendiendo los requisitos legales y las expectativas de los clientes en productos y servicios.
- Preservando la salud de los colaboradores.

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	22/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	28/01/2009

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

---

**Política de Calidad**

La empresa y sus integrantes tienen el compromiso de proveer y comercializar productos lácteos brindando a los clientes la más alta calidad y a la vez fomenten el desarrollo de la ganadería, para que este sea mejorado continuamente con la eficacia del sistema de gestión de la calidad y establezcan objetivos que sean revisados.

**Políticas de Producción**

- La cantidad de producción de cada uno de los productos se lo realizará en base a la demanda y requerimientos del mercado.
- Se llevará un control de inventarios de cada uno de los insumos utilizados en los procesos productivos así como para los productos terminados.
- Se establecerá un control durante todo el proceso productivo, desde el ingreso de la materia prima hasta la obtención del producto terminado con la finalidad de garantizar la calidad de los productos.
- La limpieza de la planta se realizará todos los días, al finalizar el proceso productivo.
- Se aprovechará la capacidad instalada de manera eficiente para mantener la calidad del producto.

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	22/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	28/01/2009

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**ESTRATEGIAS**

La Procesadora de Lácteos “Los Alpes” tiene las siguientes estrategias:

- Seguir una estrategia encaminada a aumentar los niveles de participación en el mercado de lácteos por medio de una adecuada información a los clientes respecto a las ventajas de consumir sus productos.
- Incrementar la publicidad orientada a elevar el número de clientes que acuden a la planta y mediante un control adecuado del proceso reducir desperdicio de material y elevar la rentabilidad.
- Mantener un permanente acercamiento entre cliente y empresa para conocer necesidades y gustos del mismo e implementar características de variabilidad en los productos.
- Comprar o importar equipos para la industria láctea de buena calidad y al menor costo.
- Realizar publicidad por la radio, televisión, periódicos y trípticos, así dar a conocer los productos de la procesadora.
- Para que aumente la liquidez se debe contratar préstamos, buscar socios y vigilar que todos los activos sean correctamente utilizados.
- Explotar los conocimientos y experiencia del personal que se encuentra trabajando en la procesadora; mantener capacitaciones constantes para obtener empleados con alto conocimiento y que cumplan sus tareas eficientemente.

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	22/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	28/01/2009

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**1. MOTIVO DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión es el examen que se efectuará a “Los Alpes”, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión, teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización, su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

**2. OBJETIVOS DEL EXAMEN**

- Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos del área de producción de la procesadora.
- Establecer la existencia de indicadores de gestión que nos permitan evaluar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos mencionados
- Revisar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas a los que está apegada la empresa.
- Verificar el grado de utilización eficiencia y económica de los recursos asignados al área de producción.
- Verificar la existencia de controles y su adecuado cumplimiento.

<b>Elaborado por:</b> G.C	<b>Fecha:</b> 22/01/2009
<b>Super. Por:</b> C.P.	<b>Fecha:</b> 28/01/2009

**PROCESADORA DE LÁCTEOS "LOS ALPES"**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**3. ALCANCE DEL EXAMEN**

Este examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007, tiempo durante el cual se realizaron las actividades de la empresa de manera normal y en orden cronológico.

**4. BASE LEGAL**

La empresa se constituyó legalmente en octubre del 2006, con un capital de quince mil dólares (\$15000), con el objetivo social de producir, distribuir y comercializar productos lácteos. Adicionalmente la Compañía promoverá a la provisión de fuentes de trabajo y a la realización de actividades de promoción y desarrollo social destinando un porcentaje de las ganancias de la empresa para este fin.

Todos los productos cuentan con registros sanitarios y cumplen con todas las leyes y reglamentos que rigen la empresa láctea.

Las disposiciones legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo de este examen son las siguientes:

- Ley de Régimen Tributario Interno vigente
- Reglamento de aplicación a la Ley de Régimen tributario Interno
- Código de trabajo
- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
- NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 9:2003
- Normas Sanitarias

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	22/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	28/01/2009

PROCESADORA DE LÁCTEOS "LOS ALPES"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

---

**5. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANCURSO DEL EXAMEN**

*TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR*

- **Comparación.**- Dos o más cosas que tengan relación, con la finalidad de determinar las similitudes o diferencias entre los aspectos comparados.
- **Observación.**- Mirar cómo se están desarrollando las actividades y operaciones
- **Rastreo.**- Revisar una operación o transacción para determinar su inicio y su final

*TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA*

- **Análisis.**- Descomposición de una cuenta con el fin de determinar su saldo, así como verificar todas las transacciones que tengan relación con las cuentas sujetas a la revisión dentro del periodo que se está revisando.
- **Confirmaciones con terceros:** Asegurarse de la autenticidad de la información, a través de afirmación o negación escrita por una persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

*TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL*

- **Indagación.**- Se realiza una serie de preguntas sobre un aspecto motivo del examen.

Elaborado por:	G.C	Fecha:	22/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	28/01/2009

PROCESADORA DE LCTEOS “LOS ALPES”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AREA DE PRODUCCION  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

---

*TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL*

- **Comprobación.-** Verificar los documentos que sustentan una transacción con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.
- **Computación.-** Comprobar la exactitud matemática de las operaciones a través de cálculos, contar, sumar, multiplicar, depreciaciones, amortizaciones y otros.

*TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA*

- **Indagación.-** Examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores, entre otros, con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	22/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	28/01/2009

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

## 6. ELABORACIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

Para realizar la auditoria de gestión en la Procesadora de Lácteos “Los Alpes” se necesitará el siguiente equipo de trabajo:

<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>	
1	AUDITOR DE GESTIÓN- JEFE DE EQUIPO
2	ASISTENTES DE AUDITORÍA

El tiempo estimado para cumplir con la auditoría de gestión es de 30 días laborables, los mismos que se distribuyen de la siguiente manera:

<b>FASES</b>	<b>DÍAS</b>
Planificación Preliminar	1
Planificación Específica	4
Ejecución del Trabajo	15
Comunicación de Resultados	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Los tiempos estimados se determinaron considerando la óptima colaboración del personal de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”, el cumplimiento de los plazos previstos dependerá de la oportunidad y diligencia con que se nos proporcione la información.

Elaborado por: G.C.	Fecha: 22/01/2009
Super. Por: C.P.	Fecha: 28/01/2009

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**7. PRESUPUESTO DE LA AUDITORÍA**

La auditoria de gestión a la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”, se realizará utilizando los siguientes recursos:

<b>RECURSO HUMANO</b>		
1	AUDITOR DE GESTION- JEFE DE EQUIPO	USD \$ 700,00
2	ASISTENTES DE ADUDITORIA	USD \$ 500,00

<b>RECURSO MATERIAL</b>		
3	COMPUTADOR PORTATIL	USD \$ 90,00
2	RESMAS PAPEL BOND	USD \$ 7,40
4	ESFEROGRÁFICOS	USD \$ 3,20
4	LAPICEROS INCLUÍDO MINAS	USD \$ 5,60
3	BORRADORES	USD \$ 3,20
3	BICOLORES	USD \$ 2,25
	TRANSPORTE	USD \$ 300,00
	ALIMENTACIÓN	USD\$ 250,00

<b>TOTAL</b>	<b>USD\$ 1.861,65</b>
--------------	-----------------------

Elaborado por: G.C.	Fecha: 23/01/2009
Super. Por: C.P.	Fecha: 28/01/2009

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

**PROGRAMA DE TRABAJO**  
**EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

**Objetivos:**

- ✓ Evaluar el sistema de control interno
- ✓ Determinar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del área de producción de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”.
- ✓ Identificar la correcta utilización de los recursos asignados a cada área.
- ✓ Observar que el personal realice las actividades determinadas dentro de su puesto de trabajo.
- ✓ Determinar si la empresa está encaminada correctamente a la consecución de sus objetivos.

No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por	Observación
	<b>Procedimientos:</b>			
1	1. Solicite el reglamento interno, políticas y manual de procesos	PT –A.1	G.C.	
2	2. Evalúe el sistema de control interno utilizando la técnica de cuestionario	PT –A.2	G.C.	
3	3. Determine el nivel de riesgo utilizando la técnica de la colorimetría	PT-A.3	G.C.	
4	4. Realice el informe de control interno y carta de gerencia previo conocimiento del área de trabajo motivo del examen.	PT –A4	G.C.	

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	29/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	04/02/2009

PROCESADORA DE LÁCTEOS "LOS ALPES"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

PROGRAMA DE TRABAJO  
EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por	Observación
	<b>Procedimientos área de producción:</b>			
5	5. Elabore indicadores de gestión para evaluar la gestión de la empresa.	PT -A.5	G.C.	
6	6. Determinar los procesos y tiempos de ejecución por cada actividad que se realiza.	PT -A.6	G.C.	
7	7. Realice un inventario de bodega.	PT- A.7	G.C.	
8	8. Determine la capacitación que se da a los empleados por medio de un cuestionario.	PT -A.8	G.C.	

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	29/01/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	04/02/2009

Castillo  
Auditores

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

**PT-ET**  
**A.1**

**PROGRAMA DE TRABAJO**  
**EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por	Observación
9	<b>Reglamentos Internos del Área</b> 1. Averiguar cuales son los reglamentos en uso. 2. Verifique mediante un cuestionario si se cumple con las normas sanitarias.	<b>PT-A.9</b>	<b>G.C.</b>	
10	<b>Flujo de Producción</b> Elabore un flujograma de producción por producto considerando los siguientes aspectos: 1. Estructura del proceso de producción. 2. Averigüe en cuantas y cuales son las secciones que se divide la producción.	<b>PT –A.10</b>	<b>G.C.</b>	

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	11/02/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	11/02/2009

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**PROGRAMA DE TRABAJO**  
**EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por	Observación
11	<p>3. Verifique si la ubicación física de la maquinaria y sus secciones es apropiada</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar los gastos fijos, gastos variables, activos e ingresos de la procesadora.</li></ul>	PT -A.11	G.C.	

Elaborado por: G.C	Fecha: 11/02/2009
Super. Por: C.P.	Fecha: 11/02/2009

PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

---

PROGRAMA DE TRABAJO

EJECUCIÓN DE TRABAJO DE CAMPO

Según lo solicitado por Castillo Auditores y Asociados el día 15 de diciembre del 2008, acerca de los manuales, instructivos, y normativas que tiene la empresa fue remitida una contestación el día 22 de enero del presente año, que explica lo siguiente:

“A petición de los interesados, la procesadora de lácteos “Los Alpes” cuenta con algunas políticas redactadas para el control del área de producción; sin embargo, en contexto global la procesadora de lácteos “Los Alpes” maneja con detalle las actividades que realiza cada uno de sus empleados de una manera poco formal pero que colabora con el sistema en funcionamiento, además de que nuestra empresa trata de seguir como código la consecución de sus objetivos y su visión para los años posteriores”

**Conclusión:**

La empresa no tiene correctamente establecidos manuales e instructivos que le permitan reconocer cada una de las actividades que desarrolla cada área y en algunos casos los empleados poco conocen de la misión, visión y objetivos de la empresa.

**Recomendaciones:**

Deberá realizar manuales, instructivos y normativa que este por escrito para el mejor desenvolvimiento de la empresa y al mismo tiempo dar a conocer a todos sus miembros este importante componente de mejoramiento continuo.

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	02/02/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	04/02/2009

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

No.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	POND	CALIF	OBSERVACIONES
1	¿Se cumplen con los reglamentos a los que se rige la empresa?	10	5	Solamente las que se conocen informalmente
2	¿Se registra la cantidad de productos elaborados?	5	3	
3	¿Existe mantenimiento preventivo de las máquinas?	5	2	Solamente cuando una máquina esta dañada.
4	¿La procesadora cuenta con una planificación estratégica estructurada?	5	2	
5	¿Se recibe la factura de la compra antes de ingresar la materia prima a la bodega?	10	8	
6	¿Se clasifican la materia prima comprada dentro de la bodega?	5	3	
7	¿Existe algún tipo de control de tiempos de ciclo y calidad de producción en los diferentes subprocesos?	5	4	
8	¿Se planifica la producción?	5	2	
9	¿Están definidas en su totalidad las funciones del personal?	5	3	
10	¿Para el precio de venta se considera el volumen de pedido?	5	3	
11	¿Se revisa la salida de los productos que se facturan antes de ser entregados?	5	5	
12	¿Las normas de seguridad e higiene son aceptables?	10	8	
13	¿Todas las compras de materia prima están centralizadas en la Gerencia?	5	4	
14	¿Se encuentran bien distribuidos los espacios físicos en el área de producción?	10	7	
15	¿Existen dentro del departamento contable: una persona que ejecute el trabajo diario?	10	6	La mayoría de veces la misma persona que ejecuta la tarea es quien la revisa
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	02/02/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	14/02/2009

PROCESADORA DE LÁCTEOS "LOS ALPES"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

ÁREA DE PRODUCCIÓN  
MEDICIÓN DE RIESGO DE AUDITORÍA

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Calificación del

Riesgo:

NC

= Nivel de Confianza

CT

= Calificación Total

PT

= Ponderación Total

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$NC = \frac{65 \times 100}{100}$$

$$NC = 65\%$$

	Riesgo	Confianza
Rojo	15% - 50%	Alto Bajo
Naranja	51% - 59%	Mo. Alto Bajo
Amarillo	60% - 66%	Mo. Moderado
Verde	67% - 75%	Mo. Bajo Mo. Alta
Azul	76% - 95%	Bajo Alta

Nivel de Riesgo	Mo. Moderado
Nivel de Confianza	Mo. Moderado

Elaborado por:	G.C.	Fecha:	02/02/2009
Super. Por:	C.P.	Fecha:	04/02/2009

Quito, 04 de febrero del 2009.

Señor Ingeniero

Hugo Huachi

**GERENTE GENERAL**

Procesadora de Lácteos “Los Alpes”

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Hemos revisado el Sistema de Control Interno del área de producción por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007.

Nuestro trabajo se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las Normas Ecuatorianas de Auditoría y la normativa vigente aplicable a los distintos departamentos examinados.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la evaluación al Sistema de Control Interno del área de Producción se presentan en el siguiente informe adjunto.

Esperamos haber satisfecho sus necesidades y que los comentarios y recomendaciones realizadas sirvan para el desarrollo de las áreas evaluadas.

Atentamente,

Gabriela Castillo L.

Castillo Auditores

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**INFORME DE CONTROL INTERNO**

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**1. DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

La evaluación al Sistema de Control Interno del área de producción de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”, nos permiten establecer el siguiente nivel de riesgo sustentado en los papeles de trabajo “Cuestionario de Evaluación de Control Interno” y “Calificación del Riesgo”.

Nivel de Riesgo	Mo. Moderado
Nivel de Confianza	Mo. Moderado

**2. ÁREAS CRÍTICAS**

**2.1 Desconocimiento de los reglamentos y normas vigentes dentro de la empresa**

La mitad de los empleados admite no conocer debidamente la normativa que rige dentro de la empresa.

Dentro de los documentos proporcionados existen políticas establecidas para el área de producción que deben seguirse al pie de la letra para evitar el mal manejo de esta área.

La comunicación dentro de la organización es bastante informal por lo tanto nunca se ha explicado detenidamente a los empleados como está compuesta la normativa de la empresa y como se debe llevar a cabo.

El desconocimiento de la normativa genera que los empleados cometan errores en la ejecución de su trabajo lo que disminuye la eficiencia de cada área.

## **CONCLUSIONES**

Procesadora de Lácteos “Los Alpes” no ha dado a conocer formalmente cuáles son las políticas establecidas dentro de la organización, lo que ocasiona continuos errores por parte de los empleados en la ejecución de su trabajo y resta la eficiencia y eficacia que debe demostrarse en cada área.

## **RECOMENDACIONES**

- Al Gerente General:

Dar a conocer de manera formal las políticas, reglamentos y demás normativa que rige para llevar a cabo las actividades dentro de la empresa que maneja.

- A los jefes de cada departamento

Ser veedores de que cada uno de los empleados a su cargo cumpla con la normativa vigente para mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos tomando en cuenta las reglas a seguir.

## **2.2 POCA SEGREGACIÓN DE ACTIVIDADES**

La mayoría de actividades desarrolladas por el área de producción son ejecutadas sin que exista una persona que realice el trabajo y al mismo tiempo otra persona que controle y analice el proceso realizado.

En la mayoría de empresas es importante delegar las actividades de modo que no sea la misma persona que ejecuta el trabajo quien controla lo que realizó porque

puede producirse una carencia de control ya que se detectan en menor intensidad los errores cometidos.

El personal del área de producción no tiene claramente definidas las actividades que realizará cada uno de sus componentes y muchas veces todos hacen todo.

## **CONCLUSIONES**

El área de producción no organiza las actividades por persona y evita un manejo correcto del control interno lo que ocasiona mayor presión en el trabajo, mayor tiempo para detectar errores y desgasta al personal con el que trabaja.

## **RECOMENDACIONES**

- Al Gerente General:

Determinar dentro del organigrama funcional cuáles son las actividades que deben desarrollar cada uno de los empleados en los distintos puestos de trabajo que desempeñan y hacer conocer las funciones y obligaciones de cada uno de ellos.

- Al Contador General

Organizar el equipo de trabajo a su cargo de manera que intercambien actividades de ejecución y verificación del trabajo realizado para minimizar tiempos y mejorar el control de las actividades de manera que el trabajo de esta área no desgaste a sus empleados y los errores puedan ser detectados en menor tiempo.

### **2.3 REALIZACIÓN DE PEDIDO DE MATERIA PRIMA**

Actualmente los pedidos de materia prima son realizados por la gerencia, esto, por la experiencia que tiene sobre el negocio que maneja.

Los pedidos de materia prima deben ser efectuados por la persona encargada de adquisiciones en conjunto con el estudio del presupuesto realizado por el área comercial para mantener la integración de estas áreas.

Todas las compras de materia prima están centralizadas en la Gerencia lo que ocasiona las correspondientes demoras.

Esto ocasiona importantes pérdidas en los ingresos de la organización.

## **CONCLUSIONES**

Los pedidos de materia prima son elaborados por la gerencia y esto impiden que los proveedores lleguen a tiempo con la materia prima requerida haciendo atrasar la producción de quesos y yogurt por lo que disminuyen sus utilidades y su crecimiento dentro del mercado.

## **RECOMENDACIONES**

- Al Gerente General:

Delegar al encargado de adquisiciones el pedido de materia prima, previa la solicitud de compra por parte del señor bodeguero, el mismo que debe hacerlo antes de que esta se agote y así evitar la paralización de la producción de los productos.

Atentamente,

Gabriela Castillo L.  
Castillo AUDITORES

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Castillo  
Auditores

PROCESADORA DE LÁCTEOS "LOS ALPES"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2007  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

PT-A.5

No.	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN DE FÓRMULA	RESULTADO	COMENTARIO
1	VOLUMEN DE DESPERDICIO	Volumen o peso de desperdicio	100 x 100	5,55	
		Unidades producidas	1800		
2	UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA	Unidades producidas	1800 x 100	64,28	
		Capacidad teórico	2800		
3	EFICIENCIA DE LA MANO DE OBR/A	Unidades producidas	1800 x 100	75,00	
		Horas/hombre trabajadas	2400		
4	CALIDAD DEL PROVEEDOR	Unidades devueltas	200 x 100	11,11	
		Unidades compradas	1800		
5	TAMAÑO PROMEDIO DEL PEDIDO AL PROVEEDOR	Unidades compradas	1800	75,00	
		Número de pedidos	24		
6	ESTADO MECÁNICO	Horas de máquinas paradas-daño	1 x 100	20,00	
		Horas máquinas trabajadas	5		
7	CALIDAD	Unidades defectuosas	200 x 100	11,11	
		Unidades producidas	1800		
8	INTENSIDAD DEL MANTENIMIENTO	Horas de mantenimiento	30 x 100	1,30	
		Horas trabajadas	2304		
9	IMPACTO DEL MANTENIMIENTO	Horas de paro de máquinas	288	9,60	
		Horas de mantenimiento	30		

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**Castillo  
Auditores**

PROCESADORA DE LÁCTEOS "LOS ALPES"  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2007

**PT- A.5.1**

## INDICADORES DE GESTIÓN INTERPRETACIÓN

No.	INDICADOR	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
1	VOLUMEN DE DESPERDICIO	5,55	El volumen de desperdicio es bajo ya que en todo el proceso se trata de ocupar todo la materia prima utilizada,
2	UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA	64,28	Significa que se esta utilizando el 64,28% de la capacidad instalada eso quiere decir que se esta cumpliendo con las metas.
3	EFICIENCIA DE LA MANO DE OBRA	75,00	Quiere decir que se espera una producción de 2400 pero solo se esta produciendo 1800 litros diarios entonces si se tiene un uso racional del recurso humano,
4	CALIDAD DEL PROVEEDOR	11,11	Las devoluciones realizadas son mínimas en relación con las unidades compradas lo que significa que la calidad de proveedores es alto,
5	TAMAÑO PROMEDIO DEL PEDIDO AL PROVEEDOR	75,00	Es decir que la procesadora recibe 1800 litros de leche realizando 24 pedidos a distintos proveedores.
6	ESTADO MECÁNICO	20,00	Significa que por cinco horas que se trabaje con las máquinas en la procesadora una hora se desperdicia por la maquinaria que se encuentra dañada,
7	CALIDAD	11,11	Quiere decir que existe una buena calidad ya que de 1800 litros diarios que se produce, 200 se dañan y se pierden.
8	INTENSIDAD DEL MANTENIMIENTO	1,30	En el año existen 2304 horas que trabajan las máquinas y solo se realizan 30 horas de mantenimiento es decir que no se tiene un mantenimiento preventivo y esto perjudica a la procesadora.
9	IMPACTO DEL MANTENIMIENTO	9,60	Las horas de mantenimiento son bajas en relación a las horas que se deben parar las máquinas haciendo que baje la producción,

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<b>PROCESADORA DE LÁCTEOS "LOS ALPES"</b>								REF: <b>PT -A.7</b>		
<b>PRUEBA SELECTIVA DE INVENTARIO DE BODEGA</b>								Auditor: <b>G.C.</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007</b>								Fecha Cierre: <b>31/12/2007</b>		
Castillo Auditores										
REF	DESCRIPCION DEL ARTÍCULO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	CONTEO FÍSICO 22/12/07	TOTAL COSTO FÍSICO	EXISTENCIA EN KARDEX 22/12/07	TOTAL COSTO KARDEX	SOBRANTE (FALTANTE)		
								UNIDADES	VALOR	
SY	Saborizantes para yogurt	UND	25	15	375	15	375	0	0	
COL	Colorantes	UND	15	10	150	10	150	0	0	
PF	Pulpa de Frutas	UND	12	25	300	23	276	-2	-24	
EP	Envases Plásticos	UND	3	12	36	12	36	0	0	
FQ	Fundas de Quesos	UND	45	37	1665	37	1665	0	0	
AC	Ácido Cítrico	KG	69	17	1173	24	1656	7	483	
N	Nitrato	KG	20	18	360	18	360	0	0	
CLCA	Cloruro de calcio	KG	42	15	630	15	630	0	0	
C	Cuajo	UND	56	23	1288	23	1288	0	0	
CY	Cultivo de yogurt	UND	13	56	728	51	663	-5	-65	
SUMAS							<b>6705</b>		<b>7099</b>	<b>394</b>

Castillo  
Auditores

PT – A.6

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

## **PROCESOS Y TIEMPOS DE EJECUCIÓN**

Para la toma de tiempos de los procesos de producción del queso y del yogurt se realizó a través de visitas periódicas a la planta y se pudo obtener los datos gracias a la gran apertura en el levantamiento de la información por parte del personal de la planta.

De lo cual se indica en a continuación el desarrollo de las actividades con el tiempo promedio de la actividad.

## PROCESO DE PRODUCCIÓN DE QUESO

### *Proceso de Recepción*

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	Tiempo Promedio
	Minutos
El proveedor prepara la entrega la leche	15
El proveedor transporta la leche hasta la planta	15
Entrevista con la secretaria	2
La secretaria negocia el precio del producto	2
Se descarga la leche en la planta	15
Técnico verifica calidad de la leche	5
Técnico verifica si cumple con la norma	5
Recibir y verificar la cantidad de leche	10
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

TABLA No.13 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE RECEPCIÓN

### *Proceso de Pesaje*

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	Tiempo Promedio
	Minutos
El técnico recopila muestra de leche.	6
Realizar prueba de acidez.	5
Trasladar la leche para pasar a través de los filtros fibrosos.	5
Filtrar la leche fluida	10
Estandarizar el contenido de materia grasa	5
Verificar si cumple requisitos de la norma	5
Vaciar la leche contra la pared de la tina	15
Si hay espuma en la superficie sacar con un paño.	10
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>

TABLA No.14 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PESAJE

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## *Proceso de Pasteurización*

<b>DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b>	Tiempo Promedio
	<b>Minutos</b>
Dar un tratamiento térmico en la marmita a 63-65 <sup>0</sup> C.	15
El técnico de la planta controla temperatura en la marmita.	4
Registrar datos	2
Espera para pasteurización	30
Enfriar la leche a 38-40 <sup>0</sup> C.	5
Controlar temperatura	5
Registrar datos	2
Verificar condiciones de leche	5
Determinar cantidad de químico	5
Verificar si cumple con los requisitos de la norma	5
Agregar a la leche cloruro de calcio	10
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>

**TABLA No.15 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PASTEURIZACION**

## *Proceso de Coagulación*

<b>DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b>	Tiempo Promedio
	<b>Minutos</b>
Elevar la leche a una temperatura de 39 C.	3
Solicitar el cuajo al técnico de planta.	1
El técnico selecciona la cantidad adecuada.	1
El técnico supervisa la actividad y registra la cantidad.	1
Adherir el cuajo diluido en agua.	2
Dejar reposar la cuajada.	30
Realizar el corte de la cuajada y dejar en reposo.	3
Se realiza la primera agitación suave.	3

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Desuerar hasta un tercio del volumen inicial de leche.	3
Agregar agua caliente y realizar el lavado de la cuajada.	1
Adherir sal al suero	1
Agitar la mezcla	10
Desuerar el restante de suero	3
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

TABLA No.16 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COAGULACIÓN

## *Proceso de Moldeado y Prensado*

<b>DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b>	Tiempo Promedio
	<b>Minutos</b>
Trasladar la cuajada en la mesa de moldeo	4
Seleccionar el molde respectivo para la producción.	2
Colocar la cuajada en los moldes	10
Drenar el restante de suero	5
Colocar los tacos en cada uno de los moldes	10
Llevar a la prensa los moldes	10
Aplicar y dejar con presión en la prensa para compactar los moldes	25
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

TABLA No.17 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE MOLDEADO Y PRENSADO

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

## *Proceso de Salado*

<b>DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b>	Tiempo Promedio
	<b>Minutos</b>
Retirar los tacos de los moldes.	4
Solicitar cantidad de producción de queso de sal	3
Indicar cantidad de producción de quesos de sal.	2
Registrar cantidad de producción.	2
Trasladar moldes en la tina del salado.	10
Esperar un tiempo hasta que el queso absorba la sal.	30
Retirar el queso de la tina de salado y colocar en cubetas.	10
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>

TABLA No.18 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SALADO

## *Proceso de Empaque*

<b>DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b>	Tiempo Promedio
	<b>Minutos</b>
Retirar fundas impresas de la bodega.	4
Limpiar las impurezas que puedan tener los quesos.	5
Enfundar los quesos respectivos y sellar la funda.	20
Trasladar los quesos al área de etiquetado.	8
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>

TABLA No.19 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE EMPAQUE

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

## *Proceso de Etiquetado*

<b>DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b>	Tiempo Promedio
	<b>Minutos</b>
Solicitar los adhesivos de precios	3
Entregar lista de precios	2
Setear máquina de etiquetado	2
Etiquetar los productos	20
Colocar en cubetas producto etiquetado	8
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

**TABLA No.20 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ETIQUETADO**

## *Proceso de Conservación*

<b>DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b>	Tiempo Promedio
	<b>Minutos</b>
Trasladar el producto etiquetado al cuarto frío.	4
Verificar ubicación y temperatura del producto.	10
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

**TABLA No.21 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONSERVACIÓN**

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

## *Proceso de Despacho*

<b>DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b>	Tiempo Promedio
	<b>Minutos</b>
Indicar cantidad de orden de despacho	5
Seleccionar productos que requiere la orden de despacho	15
Sacar el producto del cuarto frío.	20
Ubicar el producto en el camión repartidor	45
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>

TABLA No.22 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE DESPACHO

## **PROCESO DE PRODUCCIÓN DE YOGURT**

### *Proceso de Homogenización*

<b>DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b>	Tiempo Promedio
	<b>Minutos</b>
Llevar a la leche a una temperatura de 50-60 °C.	3
Evitar la separación de crema.	1
Obtener una mezcla uniforme.	1
Aumentar la viscosidad.	1
Disminuir la posibilidad del sabor oxidado.	2
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

TABLA No.23 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE HOMOGENIZACIÓN

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

## *Proceso de Pasteurización*

<b>DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b>	Tiempo Promedio
	<b>Minutos</b>
Dar un tratamiento térmico en la marmita a 80-95°C.	30
Controlar temperatura en la marmita.	4
Registrar datos.	2
Enfriar la leche a 42°C.	10
Controlar temperatura.	4
Registrar datos.	2
Verificar condiciones de leche.	2
Verificar si cumple con los requisitos de la norma.	2
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

TABLA No.24 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PASTEURIZACIÓN

## *Proceso de Inoculación e Incubación*

<b>DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b>	Tiempo Promedio
	<b>Minutos</b>
Realizar un tratamiento térmico de incubación de 40°C.	60
Controlar temperatura en la marmita.	5
Registrar datos.	2
Determinar la cantidad de inóculo.	5
Agregar de 5-10% v/v de inóculo.	5
Tiempo de incubación.	120
Aumentar la temperatura a 60-70°C.	5
Controlar temperatura.	5
Registrar datos.	2

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Verificar condiciones del yogurt.	5
Verificar si cumple requisitos.	5
Enfriar el yogurt a una temperatura 8-10°C.	30
Dejar en reposo.	30
Verificar condiciones del yogurt.	5
Batir cuidadosamente hasta obtener una mezcla homogénea.	10
Adherir el sabor y color.	10
<b>TOTAL</b>	<b>304</b>

TABLA No.25 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE INOCULACIÓN E INCUBACIÓN

## *Proceso de Envasado*

<b>DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES</b>	Tiempo Promedio
	<b>Minutos</b>
Desinfectar área de envasado.	10
Retirar envases de la bodega.	5
Limpia y desinfectar las impurezas que puedan tener los envases.	15
Controlar limpieza.	10
Cumple con los requisitos de la norma.	5
Llenar los envases con el yogurt a través de los dispensadores.	30
Trasladar el producto al área de etiquetado.	10
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>

TABLA No.26 TOMA DE TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ENVASADO

## PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

### ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

#### CUESTIONARIO SOBRE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

No.	Pregunta	SI	NO	Observaciones
1	¿Se ha realizado cursos de capacitación en la Procesadora de Lácteos “Los Alpes”?	X		
2	¿Existe algún cronograma de capacitación para los empleados?		X	
3	¿En el presupuesto existe alguna cantidad de dinero que se destine a cursos de capacitación?		X	
4	¿Se considera que la capacitación es más importante en determinadas áreas de la procesadora?	X		
5	¿La capacitación fue dirigida a todos los empleados?		X	
6	¿Se realiza algún tipo de evaluación de la capacitación?		X	
7	¿Se evalúa al capacitador?		X	
8	¿Se involucra a los clientes en el proceso de evaluación de una capacitación?	X		
	TOTAL	3	5	

## **CONCLUSIÓN:**

Procesadora de Lácteos “Los Alpes” en el 2007 ha tenido una capacitación que ha sido dirigida únicamente a gerentes de cada área y no tiene incluido en su presupuesto el rubro destinado a capacitaciones del los empleados, ni tampoco un cronograma detallado.

Para la empresa esto es una falencia ya que disminuye la eficacia organizacional., no existe un mejoramiento de la imagen de la empresa, no mejora el clima organizacional, no hay buenas relaciones entre empresa y empleado, no existen facilidad en los cambios e innovación y disminuye la eficiencia.

## PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

### ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

---

## NARRATIVA

### **NORMAS EN USO DE LA PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**

La procesadora de Lácteos “Los Alpes” debe contar con Licencia Sanitaria actualizada y/o permiso sanitario de funcionamiento que avale las condiciones de higiene del local y los manipuladores acorde a las disposiciones sanitarias del Ministerio de Salud ya que su misión es garantizar la inocuidad de los alimentos para la protección a los consumidores y a la salud pública. Para cumplir con esa misión el Estado ha emitido la legislación sanitaria de alimentos constituida por las disposiciones de la Constitución Política de la República, Código de la Salud, Reglamento de Alimentos, Reglamento de leches y productos lácteos, reglamento de buenas prácticas de manufactura de alimentos procesados, reglamento de tasas por control sanitarios y permisos de funcionamiento, reglamento de registro y control sanitario.

Para determinar la calidad sanitaria de la leche cruda es decir antes del proceso se debe cumplir con los requisitos de la NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 9:2003 que se encuentra en el anexo No. 1.

Mediante un cuestionario se procederá a verificar si se cumple con la norma sanitaria impuesta por el Ministerio de Salud.

## PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

### ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

#### CUESTIONARIO

No.	Pregunta	SI	NO	Observaciones
1	¿El agua que se utiliza es agua potable para el consumo humano?	X		
2	¿Los residuos sólidos (basura) son almacenados en recipientes adecuados (barriles, medios barriles, baldes plásticos, bolsas plásticas), no mayores de 90 cm. de alto y se mantiene tapados?.		X	
3	¿La recolección es diaria, de forma sistemática y garantiza una adecuada disposición final ya sea en basureros autorizados?		X	
4	¿Se permite la presencia de animales en la planta y su entorno procesador?		X	
5	¿En el caso de servicios higiénicos (inodoros), se encuentran ubicados fuera del área de proceso?	X		
6	¿El mobiliario y los utensilios que utilizan en la procesadora, son desinfectados de tal manera que impiden la acumulación de suciedad?	X		

## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

7	¿Todo equipo y utensilios empleados en el almacenamiento, transporte, servicio o que puedan entrar en contacto con los productos lácteos, son de un material cuyas aleaciones no pueden desprender sustancias nocivas, olores ni sabores desagradables; resistentes a la corrosión, capaces de resistir repetidas operaciones de limpieza y desinfección?	X		
8	¿Todos los equipos que se utilizan para el proceso de elaboración de productos lácteos son lavados y desinfectados adecuadamente después de cada uso?	X		
9	¿Para la desinfección con sustancias químicas, se utilizan los desinfectantes químicos aprobados por la autoridad sanitaria?	X		
10	¿Las bodegas de almacenamiento, tanto de materia prima como producto terminado de alimentos son limpios y se mantienen ordenados?		X	
11	¿Toda persona que trabaja en la elaboración de productos lácteos usa uniforme adecuado para las funciones que desempeña (gorros, botas, etc.)?	X		
12	¿La transportación de la leche, como de los productos terminados, se realiza en vehículos limpios destinados		X	

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

---

	específicamente para esta actividad?			
	TOTAL	7	5	

## **CONCLUSIÓN:**

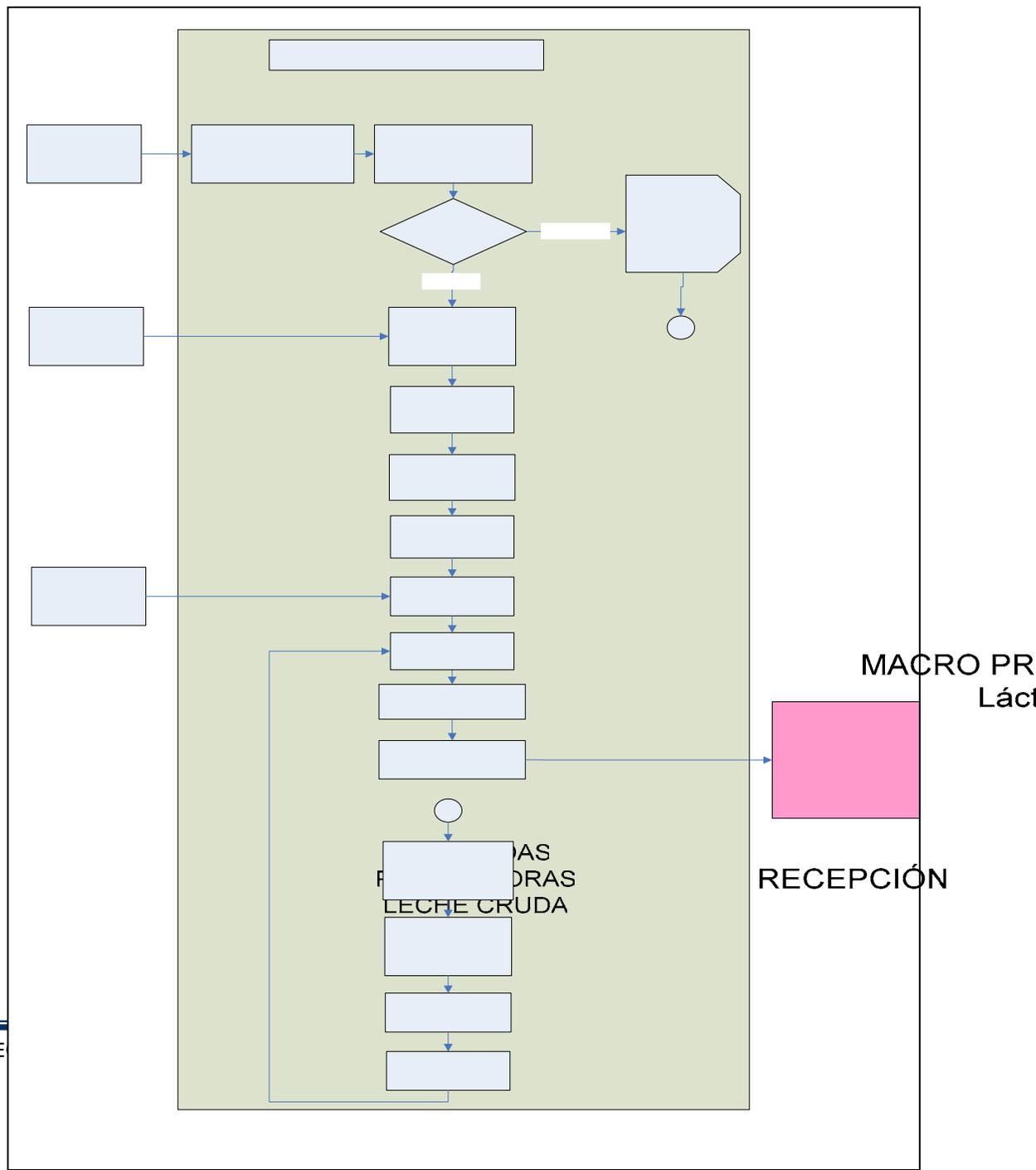
Como vemos en el cuestionario existen algunas normas que no se cumplen por lo que es negativo para la procesadora ya que bajan la calidad de los productos y ponen en riesgo la salud de los consumidores.

PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

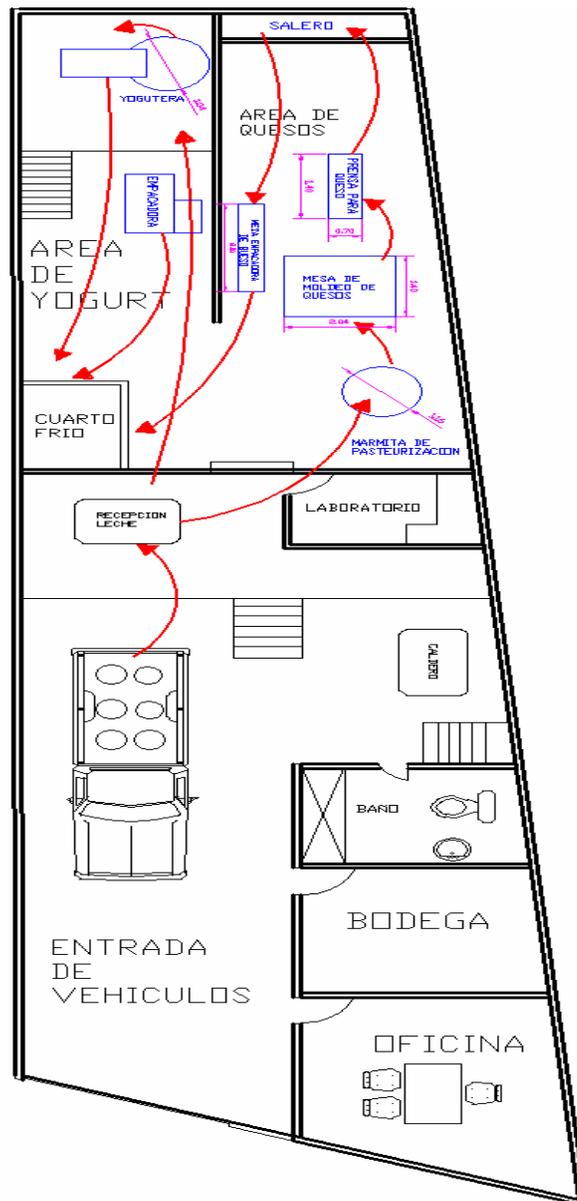


## PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

### UBICACIÓN FÍSICA DE MAQUINARIA

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007



# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Castillo  
Auditores

PT – A.10.2

## PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

### ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

## CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL

No.	Pregunta	SI	NO	Observaciones
1	¿Los niveles jerárquicos establecidos actualmente son necesarios y suficientes para el desarrollo de las actividades del área?	X		
2	¿El área y sub áreas tiene delimitadas con claridad sus responsabilidades?		X	
3	¿Los puestos actuales son adecuados a las necesidades que tiene el área para llevar a cabo sus funciones?		X	
4	¿El número de empleados que trabajan actualmente es adecuado para cumplir con las funciones encomendadas?	X		
5	En general, ¿acata el personal las políticas, sistemas y procedimientos establecidos?		X	
6	¿Está el personal adecuadamente remunerado con respecto al trabajo desempeñado?	X		
7	¿Es adecuada la calidad de trabajo del personal?	X		
8	¿Está capacitado el personal para realizar		X	

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

---

	con eficacia sus funciones?			
	TOTAL	4	4	

## CONCLUSIÓN

Como se puede ver la ubicación de la maquinaria y la estructura del proceso en si está bien pero el problema existe en el sistema organizacional del personal ya que no tiene bien definidas sus responsabilidades, el personal no acata con políticas y reglamentos por falta de conocimiento y no se encuentra capacitado para realizar con eficacia sus funciones.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Castillo  
Auditores

PT – A.11

## PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

### ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	<b>Área de Quesos</b>	\$	\$
1	Mesa de trabajo de acero inoxidable (varios usos)	800	800
300	Moldes redondos acero inoxidable	55	16500
300	Moldes rectangulares acero inoxidable	55	16500
1	Prensa manual de tornillo	200	200
300	Tacos plásticos para prensar molde redondo	5,25	1575
300	Tacos plásticos para prensar molde rectangular	5,25	1575
10	Metros de malla para drenar moldes	1,5	15
2	Espátula tipo costilla	30	60
2	Lira de nylon y acero inoxidable para corte	50	100
2	Tinas plásticas para recoger suero	90	180
4	Paletas plásticas pequeñas que sirven para cortar el queso	3	12
3	Coladera plástica para recoger la cuajada	2,5	7,5
1	Termómetro para medir la temperatura de la leche	25	25
2	Tinas plásticas para recoger muestras de leche	3	6
	<b>Área de Yogurt</b>		
1	Marmita yogutera (2500Litros)	6000	6000
1	Marmita para la melaza	1000	1000
	<b>Área de Envase</b>		
3	Dispensadores para envase	600	1800
1	Mesa acero inoxidable	500	500
	<b>Área de Empaque</b>		
1	Mesa de trabajo	150	150
1	Maquina selladora, etiquetadora	80	80
1	Maquina empacadora tipo bolo	400	400
1	Compresor 2hp 25 litros	310	310
	<b>Bodega</b>		
2	Perchas	80	160
	<b>Área de Conservación</b>		
1	Cuarto frío	5000	5000
30	Cestas cuadradas para perchas	20	600
2	Perchas metálicas	250	500
	<b>Área Administrativa</b>		
1	Computador Pentium III	550	550
1	Impresora	100	100

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

2	Escritorios	150	300
1	Sumadora	30	30
1	Archivador	350	350
6	Sillas	65	390
<b>Área de Maquinas</b>			
1	Caldero con bomba para quemar el diesel	12000	12000
1	Tanque metálico para abastecer diesel a caldero	200	200
1	Marmita de gran capacidad (3800 LITROS)	5000	5000
1	Marmita de menor capacidad para preparar la melaza	600	600
1	Bomba eléctrica para ingresar la leche a la marmita	240	240
<b>Área de Recepción y Despacho</b>			
4	Tanque plásticos capacidad 100 litros	50	200
1	Tina de acero inoxidable para recoger la leche	5000	5000
1	Camioneta Toyota 2003	15000	15000
1	Camión Chevrolet	25000	25000
<b>Laboratorio</b>			
1	Balanza	150	150
1	Medidor de acidez de la leche	540	540
<b>Comedor</b>			
1	Cocina 6 hornillas	580	580
1	Mesa de comedor	300	300
1	Refrigeradora	450	450
1	Microondas	120	120
1	Juego de ollas y utensilios	90	90
2	Juego de vajilla	70	140
<b>Infraestructura</b>			
1	Toda la edificación de la fabrica incluido galpón, oficinas, comedor, bodega, parqueadero, 2da planta de la casa.	90000	90000
<b>Total</b>			<b>211385,5</b>

TABLA No.27 LISTADO DE ACTIVOS FIJOS

Se tuvo que analizarlos gastos fijos y variables de producción que es la proyección de egresos mensuales de los gastos de la planta, en el cuadro N.5.2 se desglosa los gastos fijos mientras que en el cuadro N.5.3 se desglosa los gastos variables.

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<b>GASTOS FIJOS</b>	
<b>Especificaciones</b>	<b>Valor \$</b>
Salarios del personal	1830
Pago de servicios básicos	180
Materiales de oficina	100
Materiales de Limpieza	200
Tramites y permisos legales	80
Mantenimiento de equipos	80
Imprevistos	1885,8
<b>Total</b>	<b>4355,8</b>

TABLA No.28 GASTOS FIJOS

<b>GASTOS VARIABLES</b>				
<b>Cant.</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor Unitario \$</b>	<b>Valor Total \$</b>
83757,8	Leche	Litros	0,28	23452,1952
10	Cloruro de calcio	Libra	1,3636	13,636
64440	Etiquetas	Unid.	0,0105	676,62
3840	Envases galón	Unid.	0,24	921,6
3000	Envases 2 litros	Unid.	0,22	660
4800	Envases 1 litro	Unid.	0,2	960
3600	Envases 0,5 litro	Unid.	0,18	648
3600	Envases 250 gr	Unid.	0,15	540
6600	Envases 120 gr	Unid.	0,11	726
12000	Fundas para queso sal	Unid.	0,015	180
4800	Fundas para queso sopa	Unid.	0,0011	5,28
27000	Fundas para bolo	Unid.	0,0012	32,4
1,5	Conservantes	Kg.	2,25	3,375
1,5	Preservantes yogurt	Kg.	2,58	3,87
1,5	Preservantes queso	Kg.	6,94	10,41
120	Saborizantes para yogurt	Kg.	15,57	1868,4
83,7578	Cuajo Queso	Litros	15	1256,3676
15	Azúcar	Quintal	27,8	417
0,6	Sal	Quintal	16	9,6
450	Combustible (Diesel)	Galón	0,9	405
0,9	Colorante durazno	kg	16,8	15,12
0,9	Colorante mora	kg	15,12	13,608
0,9	Colorante fresa	kg	15,58	14,022

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

0,9	Colorante guanabana	kg	15	13,5
	Otros (imprevistos)			2400
<b>TOTAL</b>				<b>35246,0038</b>

TABLA No.29 GASTOS VARIABLE

Castillo  
Auditores

HH -01

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**HOJA DE HALLAZGO No.1**

**LA EMPRESA NO CUENTA CON UN BUEN SISTEMA ORGANIZACIONAL**

**CONDICIÓN**

El personal no tiene bien definidas sus responsabilidades, el personal no acata con políticas y reglamentos por falta de conocimiento

**CRITERIO**

Es importante que exista un adecuado sistema organizacional en el proceso de producción ya que mejoran la eficiencia de la producción aumentando la calidad en los productos.

**CAUSA**

No se dan a conocer las políticas y normas de la procesadora a todos los empleados, no se definen las responsabilidades de cada uno de ellos.

**EFECTO**

No se cumple con los objetivos establecidos.

## **CONCLUSIÓN**

No se encuentran bien definidas las responsabilidades de los trabajadores y estos desconocen las políticas y normas de la empresa.

## **RECOMENDACIÓN**

- **Al Gerente**

Dar a conocer las normas y políticas de la empresa por medio de carteleras, y definir claramente las responsabilidades de cada uno de los trabajadores.

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**HOJA DE HALLAZGO No.2**

**NO SE TIENEN TIEMPOS DE PRODUCCIÓN DEFINIDOS**

**CONDICIÓN**

No existe ningún tipo de control de tiempos de producción en los diferentes subprocesos, lo que ocasiona variabilidad en los resultados.

**CRITERIO**

Para poder aumentar la producción es necesario adquirir otra marmita para que el proceso sea óptimo, que permita tener mejores ingresos y aumentar la producción.

**CAUSA**

La empresa sólo cuenta con una sola marmita de gran capacidad, con la que se realiza el proceso de producción tanto del queso cómo del yogurt.

## **EFFECTO**

La mayoría de productos están en riesgo de ser contaminados ya que el proceso de producción de yogurt se detiene y la leche a ser usada para producir el yogurt es mantenido en la tina de acero inoxidable en la parte externa de la planta a la interperie.

## **CONCLUSIÓN**

Al analizar el proceso de producción se determina que no se tienen tiempos de producción definidos por lo tanto, es necesario que se implementen adecuadamente los equipos y maquinaria, de esta manera se logrará mejorar los tiempos de producción garantizando que se incremente el producto terminado, se aproveche adecuadamente al recurso humano y que disminuyan los costos por mano de obra.

## **RECOMENDACIÓN**

- **Al Gerente**

Realizar la compra de otra marmita para la pasteurización de la leche destinada a la producción del yogurt.

Castillo  
Auditores

HH -03

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**HOJA DE HALLAZGO No.3**

**LAS NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE DEBEN MEJORAR**

**CONDICIÓN**

Existen áreas que no se encuentran limpias y el laboratorio no tiene el equipo suficiente para realizar las pruebas en la leche que la norma técnica ecuatoriana exige.

**CRITERIO**

Las instalaciones de la planta deben cumplir con las normas de higiene y seguridad ya que son productos comestibles que se pueden contaminar fácilmente.

**CAUSA**

La falta de equipo en el laboratorio, no existe un personal exclusivo y constante para la limpieza y desinfección de la planta.

## **EFFECTO**

Al no cumplir con las normas sanitarias, la calidad de los productos es mala y no van a tener aceptación en el mercado por lo que las ventas no van a ser buenas.

## **CONCLUSIÓN**

Las normas de seguridad e higiene son aceptables pero deben mejorar, ya que se trata de productos comestibles.

## **RECOMENDACIONES**

- **Al Gerente de Producción**

Contratar personal indicado para que realice la limpieza de la planta permanentemente y dar a conocer a todos los empleados las normas de higiene y seguridad que se rige en la industria láctea.

- **Al Gerente**

Dotar de todo el equipo necesario al laboratorio para que se hagan todas las pruebas necesarias a la leche y esta sea de buena calidad.

Castillo  
Auditores

HH -04

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**HOJA DE HALLAZGO No.4**

**FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

**CONDICIÓN**

Se cuenta con una persona que está al frente de la producción, es la única que tiene conocimiento de todos los procesos de producción, hasta el momento no se ha capacitado a otro personal para alternarse en caso que no pueda asistir el operario principal.

**CRITERIO**

Los operarios deberían tener conocimiento del proceso de producción para que puedan hacer el trabajo en caso de que el encargado de la producción no pueda hacerlo.

**CAUSA**

No están definidas en su totalidad las funciones del personal y a este le hace falta capacitación.

## **EFFECTO**

Se centraliza en una persona el proceso de producción por lo que es negativo para la empresa ya que si algún día esta no puede asistir se tendrá que paralizar la producción.

## **CONCLUSIÓN**

El proceso de producción de quesos y yogurt depende de una persona ya que este tiene el conocimiento y por falta de capacitación nadie más puede reemplazarlo.

## **RECOMENDACIONES**

- **A los Administradores**
  - Capacitar a los empleados ya que refuerza y actualiza los conocimientos al personal operativo así como a los administradores de la planta.
  - Definir en su totalidad las funciones del personal.

Castillo  
Auditores

HH -05

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
ÁREA DE PRODUCCIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**HOJA DE HALLAZGO No.5**

**NO EXISTE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LAS MÁQUINAS**

**CONDICIÓN**

La reparación está a cargo de la Gerencia y se le llama al técnico únicamente en casos de daños mayores, lo cual en algunas ocasiones demora la atención y es tiempo perdido por parada de equipo.

**CRITERIO**

Dar un mantenimiento preventivo a las máquinas cada cierto tiempo para que estas no se dañen a menudo y así trabajen con normalidad sin detener la producción

**CAUSA**

No se ha designado en el presupuesto y tampoco se ha planificado un cronograma de mantenimiento preventivo a las máquinas.

## **EFFECTO**

Se corre el riesgo de que la producción se paralice al momento que una máquina se dañe.

## **CONCLUSIÓN**

Si se diera un mantenimiento preventivo a las máquinas se disminuiría el riesgo de que en algún momento se tenga que interrumpir la producción.

## **RECOMENDACIONES**

- **Al Gerente**
  - Planificar el mantenimiento preventivo de las máquinas cada cierto tiempo.
  - En caso de que una máquina se dañara realizar la llamada al técnico para que la repare lo más pronto posible y así evitar demoras.

Castillo  
Auditores

HH -06

**PROCESADORA DE LÁCTEOS “LOS ALPES”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007**

---

**HOJA DE HALLAZGO No.6**

**FALTA DE CONTROL EN LOS PROCESOS**

**CONDICIÓN**

No hay controles en el proceso, por ejemplo en la elaboración de quesos, no se cuenta con un patrón a seguir en la disposición de los moldes o cantidad de ingredientes a utilizar para la producción requerida, así como tampoco hay control sobre la leche utilizada.

**CRITERIO**

Sería bueno que una persona se encargue de hacer los controles en los diferentes procesos existentes en la empresa.

**CAUSA**

No se lleva un registro del proceso de quesos y yogurt y tampoco se tiene una planificación estructurada.

## **EFFECTO**

Los clientes quedan insatisfechos por la falta de calidad en los productos y no se optimiza tiempo y recursos.

## **CONCLUSIÓN**

No existe ningún tipo de control de tiempos de ciclo y calidad de producción en los diferentes subprocesos, lo que ocasiona variabilidad en los resultados.

## **RECOMENDACIÓN**

- **Gerente de Producción**

Se debe asignar a una persona específica para que haga los distintos controles en el proceso de producción de quesos y yogurt.

**Castillo  
Auditores**

## **INFORME DE AUDITORÍA**



- **LECTURA DEL INFORME BORRADOR**
- **DISCUSIÓN DEL BORRADOR PARA DESCARGOS**
- **SEGUIMIENTO DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

**Castillo  
Auditores**

## **INFORME DE AUDITORÍA**

### **1. Antecedentes**

#### **1.1. Motivos de auditoría**

La AUDITORÍA de Gestión al área de producción de la procesadora de lácteos “Los Alpes” se realiza para determinar cuáles son los principales cuellos de botellas y problemas que interfieren en el desarrollo eficiente de esta área. Por esta razón Castillo Auditores dispone revisar los procesos que siguen a continuación para identificar los fallos existentes, según memorando No. 2008-001-KA, con fecha diciembre 2008.

#### **1.2. Alcance**

Este examen cubrirá el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007, tiempo durante el cual se realizaron las actividades de la empresa de manera normal y en orden cronológico.

#### **1.3. Objetivos**

- Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos contable, comercial y de servicio al cliente

- Establecer la existencia de indicadores de gestión que nos permitan evaluar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos mencionados
- Revisar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas a los que está apegada la empresa.
- Verificar el grado de utilización eficiencia y económica de los recursos asignados a cada área.
- Verificar la existencia de controles y su adecuado cumplimiento.

#### **1.4. Objetivos de la empresa**

- El objetivo primordial de la Procesadora de Lácteos “Los Alpes” es la comercialización de productos de alta calidad a un precio accesible al consumidor, en donde todos los productos cuentan aportes vitamínicos y proteicos de acuerdo a la ingesta diaria recomendada.
- Estimular el desarrollo de la producción lechera ofreciendo a los productores precios justos de acuerdo con la calidad del producto.
- Fomentar el consumo de productos lácteos ofreciendo al consumidor productos higiénicos de calidad garantizada.
- Empezar y realizar todo género de operaciones y/o actividades industriales y comerciales que sean apropiadas.

## 1.5. Base legal

La empresa se constituyó legalmente en octubre del 2006, con un capital de quince mil dólares (\$15000), con el objetivo social de producir, distribuir y comercializar productos lácteos. Adicionalmente la Compañía promoverá a la provisión de fuentes de trabajo y a la realización de actividades de promoción y desarrollo social destinando un porcentaje de las ganancias de la empresa para este fin.

Todos los productos cuentan con registros sanitarios y cumplen con todas las leyes y reglamentos que rigen la empresa láctea.

Las disposiciones legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo de este examen son las siguientes:

- Ley de Régimen Tributario Interno vigente
- Reglamento de aplicación a la Ley de Régimen tributario Interno
- Código de trabajo
- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
  
- NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 9:2003
- Normas Sanitarias

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

## 1.6. Empleados involucrados

NOMBRE	CARGO	PERIODO		
		DESDE	HASTA	
Constante Edgar	Operario	04/03/2006	31/12/2007	*
Guachi María	Secretaria	04/03/2006	31/12/2007	*
Mejía Andel	Recorrido de leche	01/03/2006	31/12/2007	*
Quito Carmen	Técnica de planta	01/01/2007	31/12/2007	*
Torres Lisandro	Operario	01/03/2006	31/12/2007	*
Valle Juan	Chofer	01/01/2007	31/12/2007	*
Danilo Cocha	Administrador	04/03/2006	31/12/2007	*
Hugo Huachi	Gerente	04/03/2006	31/12/2007	*

TABLA No.30

\* Desempeñan su cargo hasta la fecha

## **RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

### **ÁREA DE PRODUCCION**

#### **1. LA EMPRESA NO CUENTA CON UN BUEN SISTEMA ORGANIZACIONAL**

El personal no tiene bien definidas sus responsabilidades, el personal no acata con políticas y reglamentos por falta de conocimiento

Es importante que exista un adecuado sistema organizacional en el proceso de producción ya que mejoran la eficiencia de la producción aumentando la calidad en los productos.

No se dan a conocer las políticas y normas de la procesadora a todos los empleados, no se definen las responsabilidades de cada uno de ellos.

No se cumple con los objetivos establecidos.

#### **CONCLUSIÓN**

No se encuentran bien definidas las responsabilidades de los trabajadores y estos desconocen las políticas y normas de la empresa.

## RECOMENDACIÓN

- **Al Gerente**

Dar a conocer las normas y políticas de la empresa por medio de carteleras, y definir claramente las responsabilidades de cada uno de los trabajadores.

## 2. NO SE TIENEN TIEMPOS DE PRODUCCIÓN DEFINIDOS

No existe ningún tipo de control de tiempos de producción en los diferentes subprocesos, lo que ocasiona variabilidad en los resultados.

Para poder aumentar la producción es necesario adquirir otra marmita para que el proceso sea óptimo, que permita tener mejores ingresos y aumentar la producción.

La empresa sólo cuenta con una sola marmita de gran capacidad, con la que se realiza el proceso de producción tanto del queso cómo del yogurt.

La mayoría de productos están en riesgo de ser contaminados ya que el proceso de producción de yogurt se detiene y la leche a ser usada para producir el yogurt es mantenido en la tina de acero inoxidable en la parte externa de la planta a la intemperie.

## CONCLUSIÓN

Al analizar el proceso de producción se determina que no se tienen tiempos de producción definidos por lo tanto, es necesario que se implementen adecuadamente los equipos y maquinaria, de esta manera se logrará

mejorar los tiempos de producción garantizando que se incremente el producto terminado, se aproveche adecuadamente al recurso humano y que disminuyan los costos por mano de obra.

## **RECOMENDACIÓN**

- **Al Gerente**

Realizar la compra de otra marmita para la pasteurización de la leche destinada a la producción del yogurt.

### **3. LAS NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE DEBEN MEJORAR**

Existen áreas que no se encuentran limpias y el laboratorio no tiene el equipo suficiente para realizar las pruebas en la leche que la norma técnica ecuatoriana exige.

Las instalaciones de la planta deben cumplir con las normas de higiene y seguridad ya que son productos comestibles que se pueden contaminar fácilmente.

La falta de equipo en el laboratorio, no existe un personal exclusivo y constante para la limpieza y desinfección de la planta.

Al no cumplir con las normas sanitarias, la calidad de los productos es mala y no van a tener aceptación en el mercado por lo que las ventas no van a ser buenas.

## CONCLUSIÓN

Las normas de seguridad e higiene son aceptables pero deben mejorar, ya que se trata de productos comestibles.

## RECOMENDACIONES

- **Al Gerente de Producción**

Contratar personal indicado para que realice la limpieza de la planta permanentemente y dar a conocer a todos los empleados las normas de higiene y seguridad que se rige en la industria láctea.

- **Al Gerente General**

Dotar de todo el equipo necesario al laboratorio para que se hagan todas las pruebas necesarias a la leche y esta sea de buena calidad.

## 4. FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Se cuenta con una persona que está al frente de la producción, es la única que tiene conocimiento de todos los procesos de producción, hasta el momento no se ha capacitado otro personal para alternarse en caso que no pueda asistir el operario principal.

Los operarios deberían tener conocimiento del proceso de producción para que puedan hacer el trabajo en caso de que el encargado de la producción no pueda hacerlo.

No están definidas en su totalidad las funciones del personal y a este le hace falta capacitación.

Se centraliza en una persona el proceso de producción por lo que es negativo para la empresa ya que si algún día esta no puede asistir se tendrá que paralizar la producción.

## **CONCLUSIÓN**

El proceso de producción de quesos y yogurt depende de una persona ya que este tiene el conocimiento y por falta de capacitación nadie más puede reemplazarlo.

## **RECOMENDACIONES**

- **A los Administradores**
  - Capacitar a los empleados ya que refuerza y actualiza los conocimientos al personal operativo así como a los administradores de la planta.
  - Definir en su totalidad las funciones del personal.

## **5. NO EXISTE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LAS MÁQUINAS**

La reparación está a cargo de la Gerencia y se le llama al técnico únicamente en casos de daños mayores, lo cual en algunas ocasiones demora la atención y es tiempo perdido por parada de equipo.

Dar un mantenimiento preventivo a las maquinas cada cierto tiempo para que estas no se dañen a menudo y así trabajen con normalidad sin detener la producción

No se ha designado en el presupuesto y tampoco se ha planificado un cronograma de mantenimiento preventivo a las máquinas.

Se corre el riesgo de que la producción se paralice al momento que una máquina se dañe.

## **CONCLUSIÓN**

Si se diera un mantenimiento preventivo a las máquinas se disminuiría el riesgo de que en algún momento se tenga que interrumpir la producción.

## **RECOMENDACIONES**

- **Al Gerente**
  - Planificar el mantenimiento preventivo de las maquinas cada cierto tiempo.
  - En caso de que una máquina se dañara realizar la llamada al técnico para que la repare lo más pronto posible y así evitar demoras.

## **6. FALTA DE CONTROL EN LOS PROCESOS**

No hay controles en el proceso, por ejemplo en la elaboración de quesos, no se cuenta con un patrón a seguir en la disposición de los moldes o cantidad

de ingredientes a utilizar para la producción requerida, así Como tampoco hay control sobre la leche utilizada.

Seria bueno que una persona se encargue de hacer los controles en los diferentes procesos existentes en la empresa.

No se lleva un registro del proceso de quesos y yogurt y tampoco se tiene una planificación estructurada.

Los clientes quedan insatisfechos por la falta de calidad en los productos y no se optimiza tiempo y recursos.

## **CONCLUSIÓN**

No existe ningún tipo de control de tiempos de ciclo y calidad de producción en los diferentes subprocesos, lo que ocasiona variabilidad en los resultados.

## **RECOMENDACIÓN**

- **Gerente de Producción**

Se debe asignar a una persona específica para que haga los distintos controles en el proceso de producción de quesos y yogurt.

## Capítulo VI

### 6) Conclusiones y Recomendaciones

Del desarrollo de la tesis para aplicación de la auditoría de gestión al área de producción de la procesadora de lácteos “Los Alpes” se han establecido conclusiones y recomendaciones que después de la revisión realizada se deben destacar dentro de este documento y se mencionan a continuación.

#### 6.1 Conclusiones

- El propósito de esta auditoría de gestión logró que lácteos “Los Alpes” tenga un asesoramiento significativo para mejorar y consolidar sus procedimientos de modo que pueda obtener el nivel de adecuado de eficiencia, eficacia y economía de los procesos de la empresa.
- Al revisar estos procesos se encontraron áreas críticas en las cuales la falta de segregación de actividades ocasiona la pérdida del control interno y aunque existe el personal suficiente las funciones no se han delegado de forma correcta lo que ocasiona la falta de optimización en el recurso humano y de tiempo.
- Procesadora de Lácteos “Los Alpes” es una empresa que se ha mantenido en el mercado gracias al esfuerzo y dedicación de cada una de las personas que lo componen, pero al mismo tiempo carece de las herramientas y la asesoría necesaria para llevar a cabo un control que le permita mejorar su rendimiento y potencializar su crecimiento.

- Para poder aumentar la producción se hace necesario realizar una inversión que conlleve a mejorar su infraestructura ya que como se ha llevado hasta el momento el proceso ha funcionado en una forma adecuada, pero no es el mejor es por esa razón la propuesta de lo que conllevar a un proceso óptimo que permita tener mejores ingresos y aumentar su producción.
- Poner en práctica este tipo de auditoría permite medir significativamente el desarrollo de los procesos de una empresa en cada una de sus áreas y determinar al mismo tiempo los controles preventivos que se podrían realizar para evitar posibles dificultades, así como también determinar la existencia de la planificación a corto, mediano y largo plazo; junto con el cumplimiento que se le da al direccionamiento estratégico que posee la empresa.

## 6.2 Recomendaciones

- Lácteos “Los Alpes” debe considerar establecer un manual de procedimientos y una normativa que esté de acuerdo con el tiempo que rige y las actividades que se realizan, pidiendo asesoría para su realización y comunicando formalmente las resoluciones a cada uno de sus integrantes.
- Es necesario que se determinen de manera correcta y conforme a lo que estipula el organigrama funcional las actividades que realiza cada uno de los empleados y al mismo tiempo los grados de control existentes en cada área, con esto no solo se mejorará la gestión empresarial sino que además los recursos humanos, económicos y de tiempo se utilizarán eficientemente.

- No descuidar la actualización tecnológica de todos los equipos que intervienen en el proceso de producción con la que se podría mejorar la calidad y optimizar recursos.
- Mantener una motivación constante hacia el personal, que se la puede incrementar con una permanente comunicación y capacitación, también se podría hacer un estudio respecto a los ingresos económicos de cada uno de los operarios y poder brindarles un tipo de incentivo.
- Muy pocas veces en nuestro medio se da la importancia respectiva a las recomendaciones emitidas sobre la gestión de procesos de la empresa y este es uno de los principales problemas por el que la planificación realizada por una organización se ve alterada por lo tanto es importante evaluar las recomendaciones emitidas en este trabajo y de ser aplicables como solución a los problemas encontrados, realizar el seguimiento necesario para que se cumplan y los procesos se vean claramente definidos.

# ANEXOS

- A. NORMA TÉCNICA ECUATORIANANTE INEN 9:2003
- B. MANUAL DE PROCESOS
- C. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## ANEXO A

### NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 9:2003 LECHE CRUDA REQUISITOS

#### 1. OBJETO

- 1.1 Esta norma establece los requisitos que debe cumplir la leche cruda de vaca.

#### 2. ALCANCE

- 2.1 La presente norma se aplica únicamente a la leche de vaca.
- 2.2 La denominación de leche cruda se aplica para la leche que no ha sufrido tratamiento térmico salvo el de enfriamiento, para su conservación, ni ha tenido modificación alguna en su composición.

#### 3. DEFINICIONES

Para los efectos de esta norma se establecen las siguientes:

- 3.1 Leche cruda. Es el producto de la secreción normal de las glándulas mamarias obtenido a partir del ordeño integro e higiénico de vacas sanas, sin adición ni sustracción alguna y exento de calostro, destinado al consumo en su forma natural o la elaboración ulterior.

3.2 Calostro: Es la secreción mamaria de la vaca obtenida desde 12 días antes (calostro pre-parto) hasta 10 días después del parto (calostro propiamente dicho).

## 4. DISPOSICIONES GENERALES

4.1 La leche cruda se concediera no apta para el consumo humano cuando:

4.1.1 No cumple con los requisitos establecidos de la presente norma.

4.1.2 Es obtenida de animales cansados, deficientemente alimentados, desnutridos, enfermos o manipulados por personas afectadas por enfermedades infectocontagiosas.

4.1.3 Contiene sustancias extrañas ajenas a la naturaleza del producto como: sustancias, conservantes (formaldedehio, peroxido de hidrogeno, hipocloritos, clora minas, bicromato de potasio), adulterantes (harinas y almidones, sacarosa, cloruros), neutralizantes, colorantes y antibióticos.

4.1.4 Contiene calostro, sangre o ha sido obtenida en el período comprendido entre los 12 días anteriores y los 10 días siguientes al parto; y

4.1.5 Contiene sustancias toxicas, gérmenes patógenos o un contraje microbiano superior al máximo permitido por la presente norma, toxinas microbianas, o residuos de plaguicidas y metales pesados en cantidad superior permitido.

- 4.2 La leche cruda después del ordeño debe ser enfriada lo más pronto posible, almacenada y transportada hasta los centros de acopio y/o plantas procesadoras en recipientes apropiados autorizados por la autoridad sanitaria competente.
- 4.3 En los centros de copio la leche cruda debe ser filtrada y enfriada con agitación constante hasta una temperatura no superior a 10 °C.

## 5. REQUISITOS

La leche cruda debe cumplir con los siguientes requisitos:

### 5.1 Requisitos organolépticos.

5.1.1. Color. Debe ser blanco opalescente o ligeramente amarillento

5.1.2 Olor. Debe ser suave, lácteo característico, libre de olores extraños.

5.1.3 Aspecto. Debe ser homogéneo, libre de materias extrañas

### 5.2 Requisitos físicos y químicos

5.2.1 La leche cruda de acuerdo con las normas ecuatorianas correspondiente, debe cumplir con las especificaciones que se indican en la siguiente tabla.

### 5.3 Requisitos microbiológicos

5.3.1 Según el recuento estándar en placa ufc/cm<sup>3</sup> de microorganismos aerobios mesófilos, determinado de acuerdo a la NTE INEN 1529-5, la

leche cruda se clasifica en cuatro categorías, según se indica en la tabla 2.

5.3.2 La validez de cualquiera de los requisitos de la tabla 2. esta condicionada a la comprobación de sustancias conservantes o neutralizantes.

## 5.4 Requisitos complementarios

5.4.1 El almacenamiento, envasado y transporte de la leche cruda debe realizarse de acuerdo a lo que señala el reglamento de leche y productos lácteos.

## 6. INSPECCIÓN

6.1 Muestreo. El muestreo debe realizarse de acuerdo con la NTE INEN 4 TABLA 2. Clasificación de la leche cruda de acuerdo al TRIAM o al contenido de microorganismos.

### TABLAS

**Tabla 1. REQUISITOS FÍSICO-QUÍMICOS DE LA LECHE CRUDA**

REQUISITOS	UNIDAD	MIN.	MAX.	METODO DE ENSAYO
Densidad relativa a 15 °C		1,029	1,033	NTE INEN 11
a 20 °C		1,026	1,032	
Materia grasa	% (m/m)	3,2	-	NTE INEN 12
Acidez titulable como ácido lactico	% (m/m)	0,13	0,16	NTE INEN 13

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Sólidos Totales	% (m/m)	11,4	-	NTE INEN 14
Sólidos no grasos	% (m/m)	8,2	-	
Cenizas	% (m/m)	0,65	0,8	NTE INEN 14
Punto de congelación	°C	-0,536	-0,512	NTE INEN 15
(punto crioscópico)	°H	-0,555	-0,53	
Proteínas	% (m/m)	3	-	NTE INEN 16
Ensayo de reductansa (azul de metileno)	h	2	-	NTE INEN 18
Reacción de estabilidad proteica (prueba de alcohol)	No se coagulará por la adición de un volumen igual de alcohol neutro de 65% en peso o 75% en volumen			NTE INEN 1500
Presencia de conservantes	-	Negativo		NTE INEN 1500
Presencia de neutralizantes	-	Negativo		
Presencia de adulterantes	-	Negativo		
Antibióticos:				
B- Lactámicos	µg/l	-	5	AOAC-988.8
Tetraciclínicos	µg/l	-	100	16 Ed.Vol 2
Sulfas	µg/l	-	100	
Diferencias entre el contenido de sólidos totales y el contenido de grasa				
1) Conservantes:formalehido, peroxido de hidrogeno, cloro, hipocloritos,cloraminas y oxido de cloro				
2) Neutralizantes:orina bovina, carbonatos,hidroxido de sodio, jabones de baja calidad				
3) Adulterantes: Harina y almidones , soluciones azucaradas o soluciones salinas,colorantes leche de polvo,suero, grasas extrañas				
**°C= °H f,donde f = 0,9658				

**Tabla 2. CLASIFICACIÓN DE LA LECHE CRUDA DE ACUERDO AL TRAMO AL CONTENIDO DE MICROORGANISMOS**

REQUISITOS	UNIDAD	MIN.	MAX.	METODO DE ENSAYO
------------	--------	------	------	------------------

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Densidad relativa				
a 15 °C		1,029	1,033	NTE INEN 11
a 20 °C		1,026	1,032	
Materia grasa	% (m/m)	3,2	-	NTE INEN 12
Acidez titulable como ácido láctico	% (m/m)	0,13	0,16	NTE INEN 13
Sólidos Totales	% (m/m)	11,4	-	NTE INEN 14
Sólidos no grasos	% (m/m)	8,2	-	
Cenizas	% (m/m)	0,65	0,8	NTE INEN 14
Punto de congelación	°C	-0,536	-0,512	NTE INEN 15
Punto crioscopico	°H	-0,555	-0,53	
Proteínas	% (m/m)	3	-	NTE INEN 16
Ensayo de reductansa (azul de metienol)	h	2	-	NTE INEN 18
Reacción de estabilidad proteica (prueba de alcohol)	No se coagulara por la adición de un volumen igual de alcohol neutro de 65% en peso o 75% en volumen			NTE INEN 1500
Presencia de conservantes	-	Negativo		NTE INEN 1500
Presencia de neutralizantes	-	Negativo		
Presencia de adulterantes	-	Negativo		
Antibióticos:				
B- Lactamicos	µg/l	-	5	AOAC-988.8
Tetraciclínicos	µg/l	-	100	16 Ed.Vol 2
Sulfas	µg/l	-	100	
Diferencias entre el contenido de sólidos totales y el contenido de grasa				
1) Conservantes: formalehido, peroxido de hidrogeno, cloro, hipocloritos, cloramias y oxido de cloro				
2) Neutralizantes: orina bovina, carbonatos, hidróxido de sodio, jabones de baja calidad				
3) Adulterantes: Harina y almidones , soluciones azucaradas o soluciones salinas, colorantes leche de polvo, suero, grasas extrañas				
**°C= °H f, donde f = 0,9658				

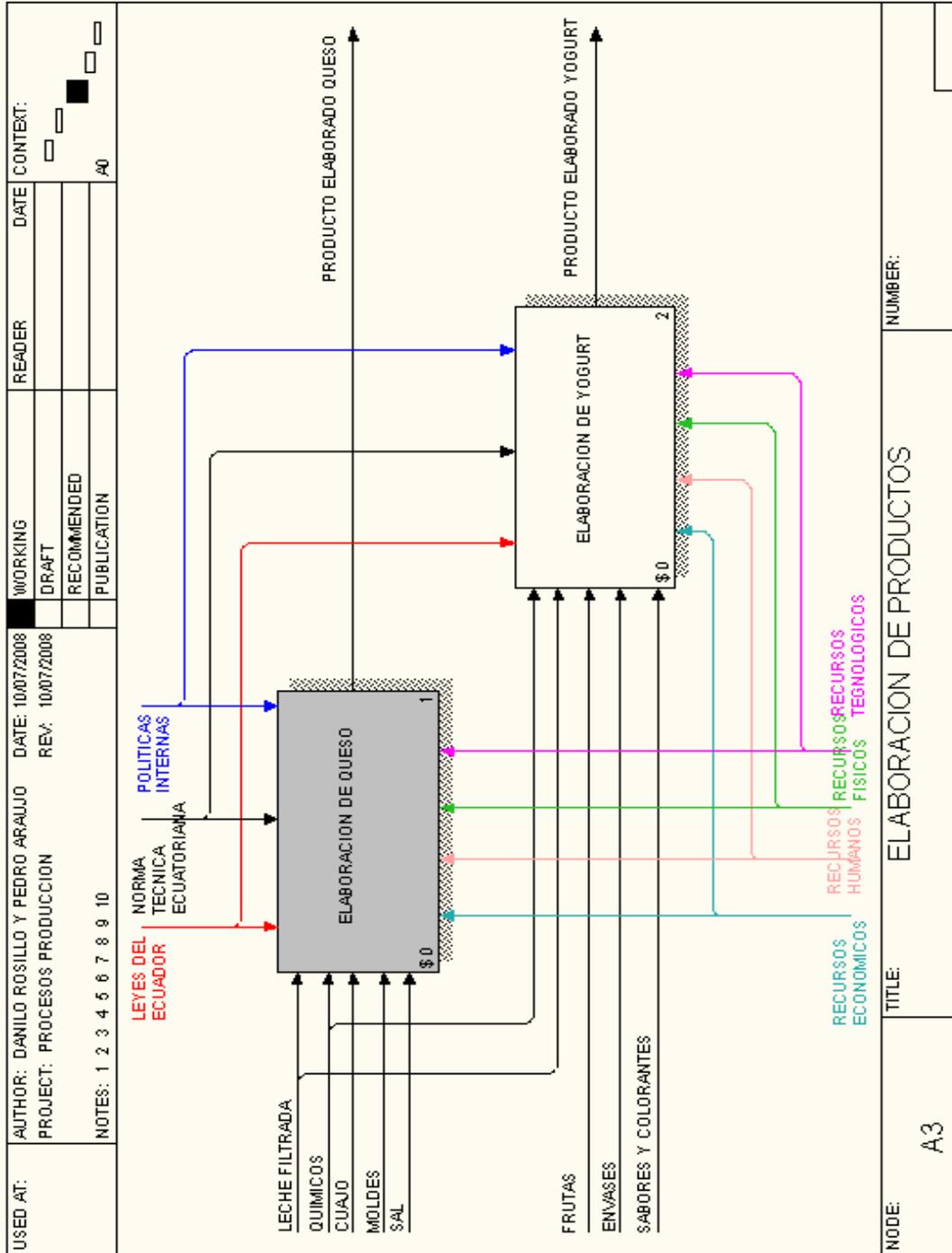
# ANEXO B

## MANUAL DE PROCESOS

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b> Manual de Procesos  <b>PROCESO:</b> Elaboración de productos <b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de queso	Revisión: Rev. 00	Código: A-31
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-06-02	Página

**PROCESO:** Elaboración de productos

**SUBPROCESO:** Elaboración de queso



<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b> Manual de Procesos  <b>PROCESO:</b> Elaboración de productos <b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de queso	Revisión: Rev. 00	Código: A-31
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-06-02	Página

**Nombre:** Elaboración de queso

**Objeto:** Elaborar el queso basándose en los principios fundamentales de concentración, conservación y maduración de la leche, además de cumplir con los requisitos generales de los productos lácteos.

**Alcance:** Obtener quesos de excelente calidad y con una agradable presentación para la posterior venta.

***Entradas:***

**Leche Filtrada:** Es la leche cruda limpia de impurezas.

**Químicos:** Son los elementos que ayudan a realizar la fermentación, conservación, preservación y saborización tanto del queso y del yogurt.

**Cuajo:** Es una sustancia que tiene la propiedad de coagular la caseína de la leche, existen varios tipos de cuajo, el natural, enzimático y microbiano.

**Moldes:** Los moldes de acero inoxidable son de forma cúbica y cilíndrica, tienen una capacidad de 600 gramos y 500 gramos respectivamente, estos poseen tapas que ayudan a comprimir la cuajada que permitirá tomar la forma adecuada del producto.

**Sal:** Sustancia ordinariamente blanca, cristalizada, de sabor propio bien señalado, muy soluble en agua, crepitante en el fuego, que se emplea para sazonar los manjares y conservar productos.

***Salidas:***

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b> Manual de Procesos  <b>PROCESO:</b> Elaboración de productos <b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de queso	Revisión: Rev. 00	Código: A-31
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-06-02	Página

**Producto elaborado de Queso:** Es el producto resultante de la concentración de una parte de la materia seca de la leche por medio de la coagulación, es posible elaborar una gran variedad de quesos con propiedades y composiciones distintas por medio de diferentes manipulaciones durante el proceso.

**Recursos:**

**Económicos:** Son los medios a través de los cuales nos permitirán conseguir ingresos necesarios para la empresa.

**Físico:** Corresponde a las instalaciones, maquinaria, y enseres de la organización.

**Tecnológico:** Comprende el Hardware, Software y maquinaria tecnológica necesaria para la operación de la planta de Lácteos San Francisco.

**Recurso Humano:** Comprende a todo el personal capaz para el desempeño o ejercicio de su ocupación.

**Controles:**

**Ley del Ecuador:** Encierra las leyes, normas, reglamentos que regulan a todas las entidades públicas y privadas.

**Norma Técnica Ecuatoriana:** La presente norma establece los requisitos que debe cumplir la leche cruda de vaca. NTE INEN 9:2003.

**Reglamento Interno:** Comprende las normas y reglamentos que afectan a todas las áreas de la empresa.

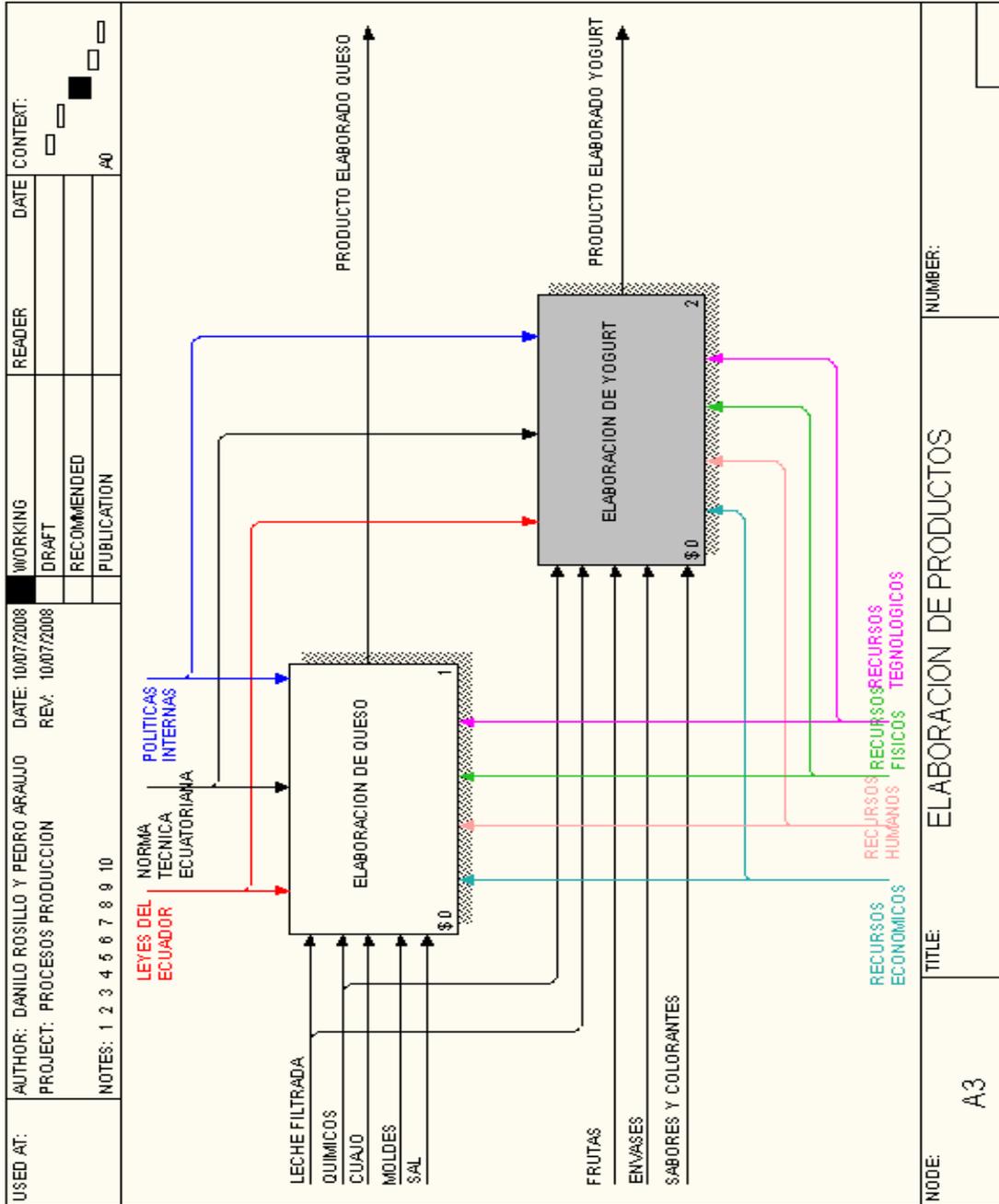
<p style="text-align: center;"><b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b> Manual de Procesos</p> <p><b>PROCESO:</b> Elaboración de productos</p> <p><b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de queso</p>	Revisión: Rev. 00	Código: A-31
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-06-02	Página

**Indicadores:** No es aplicable en este nivel, debido a que no se tienen actividades que se puedan medir.

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b> Manual de Procesos  <b>PROCESO:</b> Elaboración de productos <b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de yogurt	Revisión: Rev. 00	Código: A-32
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-06-02	Página

**PROCESO:** Elaboración de productos

**SUBPROCESO:** Elaboración de yogurt



<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b> Manual de Procesos  <b>PROCESO:</b> Elaboración de productos <b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de yogurt	Revisión: Rev. 00	Código: A-32
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-06-02	Página

**Nombre:** Elaboración de yogurt

**Objeto:** Elaborar el yogurt basándose en los principios fundamentales para su elaboración y cumpliendo con los requisitos generales de los productos lácteos.

**Alcance:** Obtener yogurt de excelente calidad y con una agradable presentación para la posterior venta.

***Entradas:***

**Leche Filtrada:** Es la leche cruda limpia de impurezas.

**Químicos:** Son los elementos que ayudan a realizar la fermentación, conservación, preservación y saborización tanto del queso y del yogurt.

**Frutas:** Son pedazos o trozos de productos naturales ricos en vitaminas.

**Envases:** Son los recipientes que llevará el producto protegiéndolo de cualquier agente externo.

**Sabores y colorantes:** Es cualquier tintura, pigmento o sustancia que cuando se agrega o aplica a un alimento, medicamento o producto cosmético, o al cuerpo humano, mientras que otros ingredientes ayudan a mantener el sabor y el atractivo de los productos.

***Salidas:***

**Producto elaborado yogurt:** El yogurt es una bebida láctica fermentada obtenida a través de fermentos lácticos seleccionados especialmente estreptococcus y lactobacilus, el mismo que es presentado para el cliente en diferentes presentaciones y sabores.

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b> Manual de Procesos  <b>PROCESO:</b> Elaboración de productos <b>SUBPROCESO:</b> Elaboración de yogurt	Revisión: Rev. 00	Código: A-32
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-06-02	Página

***Recursos:***

**Económicos:** Son los medios a través de los cuales nos permitirán conseguir ingresos necesarios para la empresa.

**Físico:** Corresponde a las instalaciones, maquinaria, y enseres de la planta.

**Tecnológico:** Comprende el Hardware, Software y maquinaria tecnológica necesaria para la operación de la planta de Lácteos “Los Alpes”.

**Recurso Humano:** Comprende a todo el personal capaz para el desempeño o ejercicio de su ocupación.

***Controles:***

**Ley del Ecuador:** Encierra las leyes, normas, reglamentos que regulan a todas las entidades públicas y privadas.

**Norma Técnica Ecuatoriana:** La presente norma establece los requisitos que debe cumplir la leche cruda de vaca.

**Reglamento Interno:** Comprende las normas y reglamentos que afectan a todas las áreas de la empresa.

**Indicadores:** No es aplicable en este nivel, debido a que no se tienen actividades que se puedan medir.

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  Manual de Procedimientos	Revisión: Rev. 00	Código:
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página

# ANEXO C

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## “LÁCTEOS LOS ALPES”

<b>Elaborado por:</b> Pedro Araujo Danilo Rosillo <b>Fecha:</b> 12 de Julio del 2007  <b>Firma:</b>	<b>Revisado por:</b>  <b>Fecha:</b>  <b>Firma:</b>	<b>Aprobado por:</b>  <b>Fecha:</b>  <b>Firma:</b>
--	--	--

**CONTENIDO:**

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b>	Revisión: Rev. 00	Código:
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página

Se propone los siguientes procedimientos en base al sistema de gestión de calidad con la finalidad de mejorar los resultados y cumplir con los objetivos de la empresa que con llevara a mejorar la producción.

1. Control de Registros
2. Estudio de Mercado
3. Evaluación de la Satisfacción del cliente

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Control de registros</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-001
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página xxix

## 1. Propósito

Establecer un procedimiento para la elaboración de los documentos necesarios para Lácteos “Los Alpes” bajo el Sistema de Gestión de Calidad.

## 2. Objetivo

Controlar la generación, acceso y protección de los registros de la planta Lácteos “Los Alpes”.

## 3. Entradas

- Norma ISO 9000:2000

## 4. Salidas

- Registros de la planta Lácteos “Los Alpes”.

## 5. Alcance

Este procedimiento controla a todos los registros que conforman el Sistema de Gestión de Calidad que desarrollaran en la planta Lácteos “Los Alpes”.

## 6. Indicadores de Gestión

**Calidad de los Registros:** Total de registros / (Total de registros - Número de registros con errores).

## 7. Responsabilidad

- **Gerente General:** Es responsable de revisar y aprobar este procedimiento.
- **Administrador:** Es el responsable de elaborar y modificar este procedimiento.
- **Responsable de los Procesos:** Son los responsables de cumplir y hacer cumplir las actividades y normativas de este procedimiento, revisar los cambios y mejoras que se determinen en el documento.

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Control de registros</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-001
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página

- **Personal de la planta:** Son los responsables de cumplir con este procedimiento y de notificar incumplimientos del mismo al Administrador.

## 8. Definiciones

- **ISO 9001:2000:** Norma Internacional ISO 9001 versión 2000.(Requisitos necesarios).
- **Documentos Controlados:** Se refiere a los documentos aprobados o generados de uso interno de la organización.
- **Documento No Controlado:** Es aquel documento que no requiere un control estricto en cuanto a sus modificaciones, y normalmente es entregado a los empleados, clientes, proveedores ó entidades que requieran alguna información de la organización.
- **Documento Interno:** Documento que ha sido elaborado, revisado y aprobado por la Gerencia de Lácteos “Los Alpes”.
- **Documento Externo:** Son los documentos que no son generados por Lácteos “Los Alpes” pero están relacionados con su actividad.
- **Lista de Registros:** Formulario donde constan todos los registros que corresponden a la planta Lácteos “Los Alpes”.
- **Registros de Calidad:** Documento donde se evidencia resultados conseguidos o actividades efectuadas.

## 9. Procedimiento

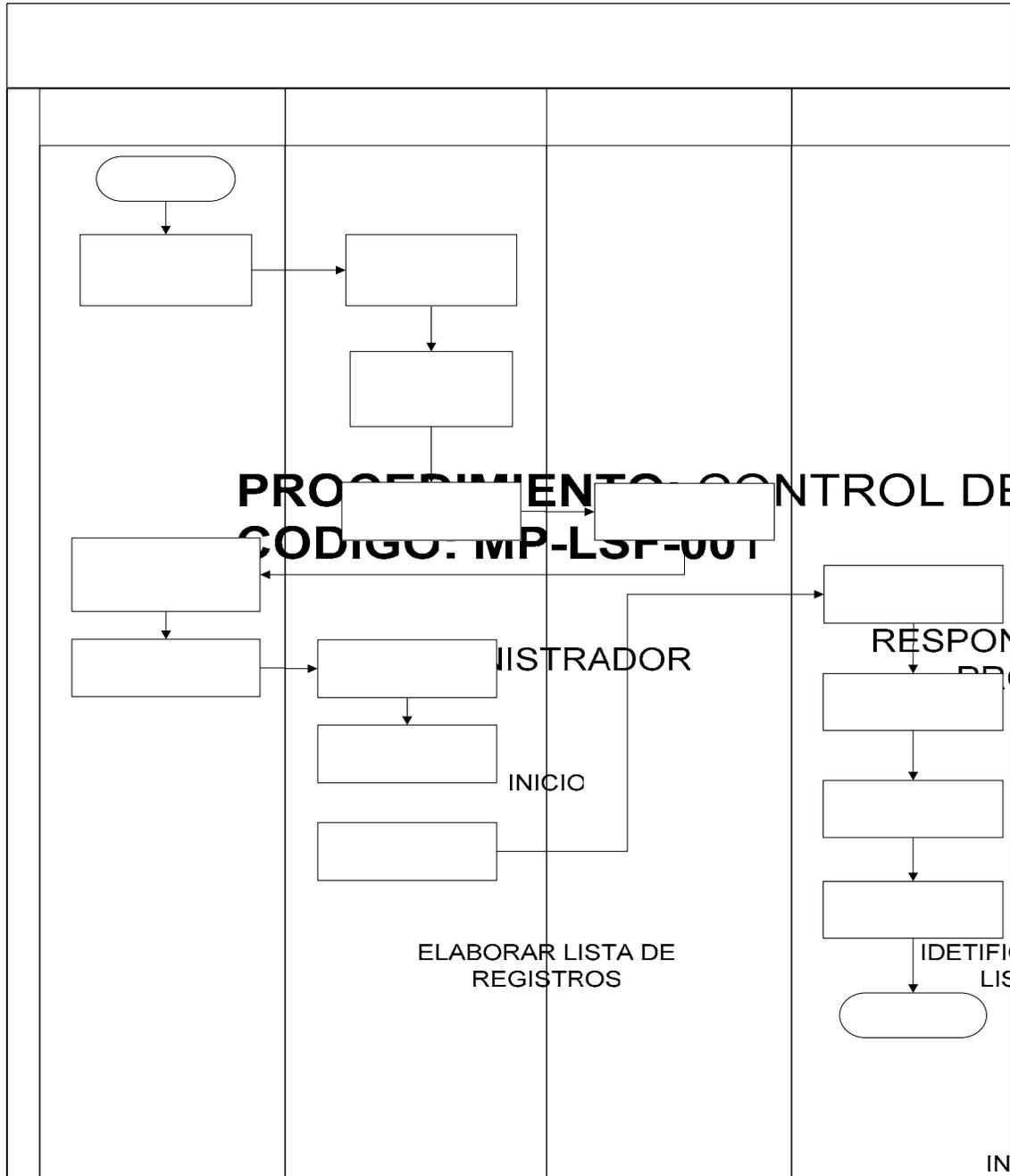
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Administrador	Elaborar lista de registros
Responsable del proceso	<b>1. Elaboración e Identificación</b>

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Control de registros</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-001
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página

	<p>Identificar y modificar los registros Incluir a los responsables de la información, aprobación y fechas. Generar los registros.</p>
Gerente General	<p><b>2. Revisión y Aprobación</b> 2.1 Revisar y aprobar el registro.</p>
Administrador	<p><b>3. Acceso</b> 3.1 Determinar y registrar las personas que tiene acceso a la información. 3.2 Guardar los registros</p>
Responsable del proceso	<p><b>4. Almacenamiento y Protección</b> Almacenar los documentos en archivadores. Definir el destino final del registro y registrarlo. Entregar al Contador.</p>
Contador	<p><b>5. Identificación de registros electrónicos</b> Verificar que los registros electrónicos poseen una codificación. <b>6. Protección</b> Proteger los archivos diariamente a través del Backup <b>7. Archivo</b> 7.1 Mantener el Backup de respaldo <b>8. Destino final</b> 8.1 Enviar los datos respaldados en Backup correspondientes a los registros electrónicos, a la Gerencia General.</p>

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Control de registros</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-001
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página

**10. Diagrama de Proceso**



**PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS**  
**CODIGO. MP-LSF-001**

ADMINISTRADOR  
INICIO  
ELABORAR LISTA DE REGISTROS

RESPONSABLE DEL PROCESO  
IDENTIFICAR Y MODIFICAR LIS REGISTROS

INCLUIR A LOS RESPONSABLES DE LA INFORMACION, APROBACION Y FECHAS

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Control de registros</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-001
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página

## 11. Anexos

### ▪ Anexo 1: Lista de Registros

LÁCTEOS “LOS ALPES”			LISTA DE REGISTROS		
PROCEDIMIENTO	NOMBRE DEL REGISTRO	CODIGO	ALMACENAMIENTO	TIEMPO	DESTINO FINAL

### ▪ Anexo 2: Registro de Distribución

Bajo el procedimiento **MP-LSF-001 Control de Registros** las personas descritas a continuación se comprometen a controlar su distribución de acuerdo a las restricciones establecidas para la planta Lácteos “Los Alpes”.

FECHA	NOMBRE	AREA	FIRMA
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Estudio de Mercado</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-002
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página xxxiv

## 1. Propósito

Establecer un procedimiento para realizar el estudio de mercado para la planta de Lácteos “Los Alpes”.

## 2. Objetivo

Este procedimiento tiene por finalidad realizar un detallado estudio de la competencia que tiene la planta de Lácteos “Los Alpes”, y buscar nuevas ventajas competitivas que favorezcan a la organización.

## 3. Entradas

- Información del entorno

## 4. Salidas

- Informe final de Estudio de Mercado

## 5. Alcance

Este procedimiento tiene como alcance analizar la información extraída e informar al Gerente General para tomar las medidas adecuadas correctivas necesarias.

## 6. Indicadores de Gestión

**Grado de Confianza del Estudio de Mercado:** Mide la confiabilidad del estudio de mercado y evalúa si las decisiones tomadas a partir del estudio son las mas óptimas.

## 7. Responsabilidad

Este procedimiento es realizado por el personal de marketing, el administrador es una persona la que entrega la información de la organización al personal de marketing y la autoridad la tiene el gerente general de la planta de Lácteos “Los Alpes”.

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Estudio de Mercado</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-002
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página

## 8. Definiciones.

**Técnicas para obtener datos:** Como aplicación de encuestas, degustaciones, bechmarking, etc.

## 9. Procedimiento

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Personal de Marketing	<b>1. Planeación</b> Solicitar la información sobre la planificación estratégica de la planta.
Administrador	Entregar la planificación y los objetivos para la investigación.
Personal de Marketing	<b>2. Definir el mercado</b> Determinar fuentes para conseguir datos. Determinar la técnica para conseguir datos. Diseñar muestra <b>3. Investigación</b> Recolectar información. Análisis e interpretación de la información. <b>4. Evaluación</b> 4.1 Realizar informe de resultados

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Estudio de Mercado</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-002
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página

**10. Diagrama de Proceso**



<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Estudio de Mercado</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-002
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página

## 11. Anexos

- **Anexo 1: Registro de Distribución**

Bajo el procedimiento **MP-LSF-002 Estudio de Mercado** las personas descritas a continuación se comprometen a controlar su distribución de acuerdo a las restricciones establecidas por parte de Lácteos “Los Alpes”.

FECHA	NOMBRE	AREA	FIRMA
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Evaluación de la Satisfacción del cliente</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-003
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página xxxviii

### 1. Propósito

Establecer un procedimiento para medir la calidad del servicio que ofrece Lácteos “Los Alpes”.

### 2. Objetivo

Medir la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes por parte de Lácteos “Los Alpes” para gestionar la mejora de los procesos relacionados con los parámetros de calidad.

### 3. Entradas

- Información del entorno.

### 4. Salidas

- Acciones correctivas o preventivas
- Informe de resultados de las evaluaciones

### 5. Alcance

En este procedimiento el alcance consiste realizar mejoras en el producto que se ofrece cliente.

### 6. Indicadores de Gestión

**Calidad del Servicio:** Puntaje obtenido / Puntaje total de Evaluación de Calidad del Servicio.

### 7. Responsabilidad

Este procedimiento es realizado por el Administrador conjuntamente con los operarios quienes son los entes principales ya que permitirán ejecutar el plan de

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Evaluación de la Satisfacción del cliente</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-003
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página

mejoramiento, la secretaria recopila la encuesta realizada a los proveedores y se establecerá personal para recopilar la información del cliente.

La autoridad la tiene el gerente general quien es el que elabora el plan de mejora continua para la planta.

## 8. Definiciones.

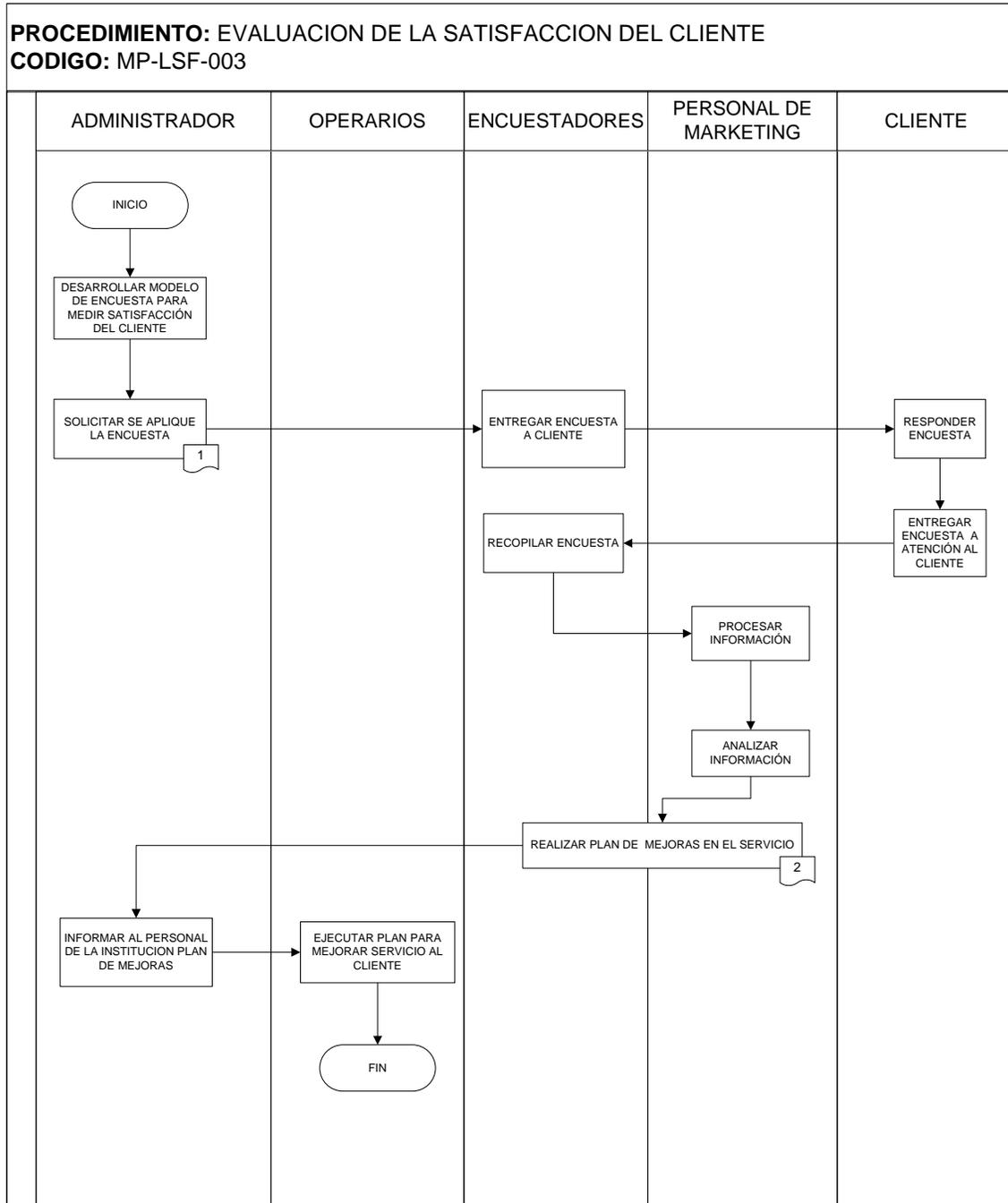
**Encuesta:** Listado de preguntas con la finalidad de determinar los requisitos del cliente.

## 9. Procedimiento

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Administrador	<b>1. Planeación</b> Desarrollar modelo de encuesta para medir la satisfacción del cliente Solicitar se aplique la encuesta.
Personal de encargado para encuestas	<b>2. Distribución</b> 2.1 Entregar encuesta a cliente.
Cliente	<b>3. Ejecución</b> Responder la encuesta Entregar encuesta al personal encargado o secretaria.
Personal de encargado para encuestas	<b>4. Recepción</b> 4.1 Recopilar la encuesta
Personal de Marketing	<b>5. Procesamiento de información</b> Procesar información Analizar información
Personal de Marketing y de encuestas	<b>6. Análisis de resultados</b> 6.1 Realizar el plan de mejoras en el servicio

<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Evaluación de la Satisfacción del cliente</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-003
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página

## 10. Diagrama de Proceso



<b>LÁCTEOS “LOS ALPES”</b>  <b>Manual de Procedimientos</b> <b>Evaluación de la Satisfacción del cliente</b>	Revisión: Rev. 00	Código: MP-LSF-003
	Revisó:	Elaboró: Pedro Araujo Danilo Rosillo
	Fecha: 2007-07-10	Página

## 11. Anexos

### ▪ Anexo 1: Check List de Evaluación al cliente

N.	CARACTERIZTICA	CUMPLE		PORCENTAJE
		SI ( )	NO ( )	
1	¿Esta satisfecho con los sabores que tienen los productos?	SI ( )	NO ( )	%
2	¿El costo por el producto cubre con las expectativas del cliente?	SI ( )	NO ( )	%
3	¿Se debería mejorar la presentación del producto?	SI ( )	NO ( )	%
4	¿Se debería tener más canales de distribución del producto?	SI ( )	NO ( )	%
5	¿Se requiere mejorar en el plan de marketing de Lácteos “Los Alpes”?	SI ( )	NO ( )	%

### ▪ Anexo 2: Registro de Distribución

Bajo el procedimiento **MP-LSF-003 Evaluación de Satisfacción del cliente** las personas descritas a continuación se comprometen a controlar su distribución de acuerdo a las restricciones establecidas por Lácteos “Los Alpes”.

FECHA	NOMBRE	AREA	FIRMA
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

## BIBLIOGRAFIA

- SUÁREZ SUÁREZ, Andrés, 1991. La moderna auditoría., Ediciones Mc Graw - Hill /Interamericana de España S. A.
- BLANCO, Luna Yanel, Normas y Procedimientos de Auditoría Integral, Ecoe Ediciones.
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Editorial Continental, México 1996.
- ARENS, A.A. y LOEBBECKE, J.K. Auditoría un enfoque integral. Mexico: Edición Hispanoamericana, S.A. 1996.
- GOODSTEIN, Leonard D. y Otros. Planificación Estratégica Aplicada. Santa Fé Bogota. Mc. Graw Hill Interamericana S.A. 1998.
- LEZCANO, S.J.M. El Manejo de las Organizaciones, su auditoría y control. Ediciones Mc. Graw Hill. Mexico, 1995.
- YARACAS, R.P.A. Auditoría fundamentos con un enfoque moderno. Lima: Editores servicios de artes gráficas S.R.L. 1995.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- [www.gestiopolis.com/canales/gerencias/articulos/](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencias/articulos/)
- [www.gerentes.com](http://www.gerentes.com)

- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.cge.gov.ec](http://www.cge.gov.ec)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 9:2003
- BADILLO, Jorge; Carpeta resumen Auditoría de Gestión