



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE
LA EMPRESA “CEREALES HEIDI’S” – AMBATO PROVINCIA
DE TUNGURAHUA.**

TOMO I

AUTOR: VIVIANA ELIZABETH VITERI MARTINEZ

Tesis de Grado Previa a la Obtención del Título de:

INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PUBLICO AUDITOR

Director: Dr. Luis Rodríguez B. MSC

Codirector: Ing. Carlos Ramírez

SANGOLQUÍ, MARZO 2011

i. Declaración de Responsabilidad

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Viviana Elizabeth Viteri Martínez

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORIA DE GESTIÓN A AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CEREALES HEIDI’S”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las paginas 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 científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo 2011

Viviana Viteri Martínez

ii. Certificado de Auditoria

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

Dr. Luis Rodríguez

Ing. Carlos Ramírez

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “AUDITORIA DE GESTIÓN A AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CEREALES HEIDI’S”, realizado por la Srta. Viviana Elizabeth Viteri Martínez, ha sido guiado y revisado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la Auditoría de los procesos contables sirve como modelo para posibles exámenes de auditorías si se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a la Srta. Viviana Elizabeth Viteri Martínez que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, Marzo 2011

Dr. Luis Rodríguez

DIRECTOR

Ing. Carlos Ramírez

CODIRECTOR

iii. Autorización de Publicación

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA EN FINANZAS, CONTADOR PUUBLICO AUDITOR**

AUTORIZACIÓN

Yo, Viviana Elizabeth Viteri Martínez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación en la biblioteca virtual de la institución, el trabajo “AUDITORIA DE GESTIÓN A AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CEREALES HEIDI’S”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad ya autoría.

Sangolquí, Marzo 2011

Viviana Viteri Martínez

iv. Agradecimiento

AGRADECIMIENTO

En este primer paso de mi carrera profesional siento menester agradecer en primera instancia a Dios por la sabiduría y bendiciones que me han acompañado gracias a su poder en cada momento de mi vida y me permiten estar cumpliendo esta meta propuesta.

A mis padres Leonel y Magdalena por su apoyo incondicional, amor sin igual y cuidados demostrados.

A mis hermanos Andrea, David y Jorge por el soporte que han sido en mi vida profesional y personal.

A las personas que se han mostrado siempre sinceras a mi lado como mi sustento, Roberto, Carla, Andrea, Pedro Christian, Edison, Diego.

En especial agradezco al Dr. Luis Rodríguez y al Ing. Carlos Ramírez por su paciencia y ayuda en el desarrollo del presente trabajo, así como a la Escuela Politécnica del Ejercito y cada uno de sus docentes por encaminar mis conocimientos y desarrollar en mi la sed de conocimiento para lograr ser un profesional de éxito que nació en sus aulas.

A la empresa Cereales Heidi's por su permiso, acogida y oportunidad para aplicar los conocimientos aprendidos en el trabajo practico.

v. Dedicatoria

DEDICATORIA

El presente trabajo tiene una especial dedicación para las dos personas más significativas e influyentes en mi vida y pensamiento:

A la persona que más admiro, de quien pienso seguir sus pasos y luchar fervientemente para convertirme en una mujer exitosa, una profesional eficiente y una ciudadana de bien como lo es mi madre.

Y a la persona que me ha enseñado que con amor, perseverancia, esfuerzo y sacrificio se puede alcanzar cualquier meta propuesta, mi padre.

Gracias por su confianza y esfuerzo, el presente trabajo es por ustedes y para ustedes,
Leonel y Magdalena.

vi. Índice de Contenidos

INDICE

TEMA	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I	
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	
1.1. Problema (Fundamentos Teóricos)	5
1.1.1. Caracterización de la empresa	11
1.1.1.1. Misión Heidi's	11
1.1.1.2. Visión Heidi's 2015	11
1.1.1.3. El Producto	11
1.1.1.4. Los Proveedores	15
1.1.1.5. Los Clientes	15
1.1.1.6. Los Competidores	16
1.1.1.7. Política de Calidad	16
1.1.1.8. Diagnostico de Oportunidad	16
1.2. Objetivos	20
1.3. Justificación de los Objetivos	21
1.4. Metodología	21
1.5. Cronograma	22
1.6. Presupuesto	24

CAPÍTULO II

2. ASPECTOS GENERALES

2.1. ANTECEDENTES	25
2.1.1. Introducción a la empresa	25
2.1.2. Estructura de la empresa	26
2.1.3. Base legal de la empresa	27
2.1.4. Objetivos de la empresa	29
2.2. LA EMPRESA	29
2.2.1. Reseña histórica	29
2.2.2. Organigramas	31
2.2.2.1. Organigrama estructural	32
2.2.2.2. Organigrama funcional	33
2.2.2.3. Organigrama personal	35

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS EXTERNO	36
3.1.1. Influencia macro ambiental	36
3.1.1.1. Incidencia del factor político	36
3.1.1.2. Incidencia del factor económico	37
3.1.1.3. Incidencia del factor legal	44
3.1.1.4. Incidencia del factor socio cultural	45
3.1.1.5. Incidencia del factor tecnológico	47
3.1.1.6. Incidencia del factor ambiental	50
3.1.2. Influencia micro ambiental	50
3.1.2.1. Competencia	50
3.1.2.2. Productos sustitutos	53
3.1.2.3. Proveedores	57

3.1.2.4. Clientes	59
3.1.2.5. Recursos Humanos	61
3.1.2.6. Recursos Financieros	63
3.2. ANÁLISIS INTERNO	64
3.2.1. Área de producción	65
3.2.2 Área de administración y finanzas	65
3.2.3 Área de ventas	65
CAPÍTULO IV	
4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
4.1. Planificación Preliminar	66
4.1.1. Carta Participación	66
4.1.2. Carta Petición	68
4.1.3. Visita Preliminar	70
4.1.4. Oferta Profesional	78
4.1.5. Carta Notificación	97
4.1.6. Contrato de Auditoria	99
4.1.7. Comunicación de Inicio de Actividades	103
4.2. Planificación Específica	105
4.2.1. Entrevista Funcionarios	105
4.2.2. Evaluación de Control Interno	117
4.2.3. Descripción del Proceso de Producción	122
4.2.4. Planificación de Auditoria	131
4.2.5. Programa de Auditoria	136
4.3. Ejecución del Trabajo	141
4.3.1. Papeles de Trabajo	142
4.3.2. Hallazgos de Auditoria	143
4.3.3. Indicadores de Gestión	144
4.4. Comunicación de Resultados	145
4.4.1. Borrador Informe de Auditoría	145

4.4.2. Carta Invitación del Informe Borrador	154
4.4.3. Acta de Lectura de Informe Borrador	156
4.4.4. Informe Final de Auditoria	158
4.5. Seguimiento y Evaluación de Recomendaciones	167
4.5.1. Matriz de Seguimiento de Recomendaciones	167
4.5.2. Reporte de Avance de Actividades	168

CAPÍTULO V

5. AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA “CEREALES HEIDI’S”

5.1. Planificación Preliminar	171
5.1.1. Carta Participación	171
5.1.2. Carta Petición	173
5.1.3. Visita Preliminar	175
5.1.4. Oferta Profesional	183
5.1.5. Carta Notificación	202
5.1.6. Contrato de Auditoria	204
5.1.7. Comunicación de Inicio de Actividades	208
5.2. Planificación Específica	210
5.2.1. Entrevista Funcionarios	210
5.2.2. Evaluación de Control Interno	227
5.2.3. Descripción del Proceso de Producción	236
5.2.4. Planificación de Auditoria	252
5.2.5. Programa de Auditoria	259
5.3. Ejecución del Trabajo	263
5.3.1. Papeles de Trabajo	263
5.3.2. Indicadores de Gestión	294
5.3.3. Hallazgos de Auditoria	298
5.4. Comunicación de Resultados	311
5.4.1. Borrador Informe de Auditoria	311

5.4.2. Carta Invitación del Informe Borrador	330
5.4.3. Acta de Lectura de Informe Borrador	332
5.4.4. Informe Final de Auditoria	334
5.5. Seguimiento y Evaluación de Recomendaciones	357
5.5.1. Matriz de Seguimiento de Recomendaciones	357
5.5.2. Reporte de Avance de Actividades	363
CAPÍTULO VI	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1. Conclusiones	364
6.2. Recomendaciones	366

vii. **Índice de Tablas, Gráficos y Anexos**

I ILUSTRACIONES GRAFICAS

Ilustración Grafica N.1	
Productos Cereales Heidi´s	12
Ilustración Grafica N.2	
Descripción de Productos	25
Ilustración Grafica N.3	
Mezcladora Industrial	49
Ilustración Grafica N.4	
Horno Industrial	49
Ilustración Grafica N.5	
Molino Industrial	49
Ilustración Grafica N.6	
Principales Proveedores	58
Ilustración Grafica N.7	
Principales Clientes	60
Ilustración Grafica N.8	
Método de Financiamiento de Capital	64

II TABLA DEMOSTRATIVA

Tabla Demostrativa N. 1	
Precios Productos Cereales Heidi´s	14

II CRONOGRAMAS

Cronograma N. 1	
Cronograma de Actividades	23

III PRESUPUESTOS

Presupuesto N. 1	
Presupuesto de Actividades	24

Presupuesto N. 2	
Presupuesto de Oferta Profesional	76
Presupuesto N. 3	
Presupuesto de Oferta Profesional	181
IV ORGANIGRAMAS	
Organigrama N. 1	
Organigrama Estructural	33
Organigrama N. 2	
Organigrama Funcional	34
Organigrama N. 3	
Organigrama Personal	35
V GRÁFICOS	
Gráfico N.1	
Liquidez del Sistema Financiero	38
Gráfico N.2	
Tasas de Interés	39
Gráfico N.3	
Clasificación PEA Urbana	39
Gráfico N.4	
Desocupación Sector Urbano	40
Gráfico N.5	
Liquidez	40
Gráfico N.6	
Evolución del Salario Mínimo Vital	41
Gráfico N.7	
Inflación	41
Gráfico N.8	
Composición de la Canasta Básica	42

Gráfico N.9	
Producto Interno Bruto	42
Gráfico N.10	
Ciclo de Índice de Confianza Empresarial	43
VI TABLAS COMPARATIVAS	
Tabla Comparativa N. 1	
Precios Barras Granola	51
Tabla Comparativa N. 2	
Precios Fundas Granola	52
Tabla Comparativa N. 3	
Fundas de Granola	52
Tabla Comparativa N. 4	
Precios de Cajas de Granola	53
VII IMAGENES	
Imagen N. 1	
Nature Valley	54
Imagen N. 2	
Granola Magma	54
Imagen N. 3	
Schullo	55
VIII GRÁFICOS COMPARATIVOS	
Gráfico Comparativo N. 1	
Participación Proveedores en Compras	59
Gráfico Comparativo N. 1	
Participación Clientes en Ventas	61
IX TABLAS DESCRIPTIVAS	
Tabla Descriptiva N. 1	
Profesionales Sugeridos	75

Tabla Descriptiva N. 2	
Profesionales Sugeridos	180
X FLUJOGRAMAS	
Flujograma N. 1	
Proceso de Producción	241

TEMA:

Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa
“Cereales Heidi’s” – Ambato, Provincia de Tungurahua.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se detalla la auditoría desde su historia y evolución a nivel macro hasta llegar a la auditoría de gestión que se realizará a la empresa “Cereales Heidi’s”,

La auditoría de gestión se realiza con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia de una organización y si el cumplimiento de los objetivos fijados por la organización sea para la empresa en general o los objetivos fijados por departamento, área o proceso.

Conscientes de la necesidad de la Auditoría de Gestión como un elemento vital para la Gerencia, al proporcionar información fundamental sobre el cumplimiento de los objetivos corporativos, permitiendo a los ejecutivos que resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos conocer el estado real de avance y consecución de metas en la organización se propone la realización de una auditoría de gestión al proceso de producción de la empresa “Cereales Heidi’s”.

El proceso de producción es una de las funciones básicas y fundamentales que tienen las empresas dedicadas a la transformación de materias primas, en esta se generan los costos más significativos de la organización debido a la gran participación de recursos que se ven involucrados en el procesos de producción como lo son: el talento humano, recursos financieros, recursos tecnológicos, entre otros.

La investigación que se realizará para poder recopilar la información necesaria para llevar a cabo la auditoría de gestión será de carácter exploratoria, descriptiva y casual o explicativa.

Se hará uso de información primaria y secundaria, información primario como: entrevistas, observación, cuestionarios y archivos propios de la empresa. Por otro lado se presenta la información secundaria como libros, tesis e internet.

El presente documento presenta un programa de auditoría de gestión para el departamento de producción de la empresa “Cereales Heidi’s” que permita evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en la utilización de los recursos del área, y el comportamiento de los recursos humanos y el control dentro de esa área.

Mediante técnicas y procedimientos de auditoría se logra plasmar la realidad de la empresa en papeles de trabajo que son la base para las recomendaciones que se presentan posteriormente en el trabajo

El desarrollo del presente trabajo de finalización de carrera servirá de utilidad a la empresa en la toma de decisiones en cuento a la administración de recursos del área así como correcciones futuras que se puedan implementar para disminuir los errores que se dan en el proceso así como mitigar los riesgos que se presentan y que no han sido atendidos con medidas de precaución.

Se presentan además conclusiones y recomendaciones acorde a los hallazgos que servirán como una herramienta de análisis de la gestión del área de producción donde se profundizan las causas que pueden afectar la misma y tomar las medidas necesarias para su erradicación.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el mercado de los Cereales se encuentra copado por aquellos productos procesados en base a maíz y trigo pero que cuentan con un grandes porcentajes de colorantes, preservantes y aditivos que hacen a su sabor atractivo al consumidor, sin embargo al analizarle desde el punto de vista nutritivo y de salud no todos cumplen con los requerimientos de una dieta balanceada para los requerimientos calóricos del individuo promedio, en decir que realiza actividades diarias basadas en estudio o trabajo y con una baja actividad física.

En los últimos años los países desarrollados han visto la necesidad de cambias los hábitos de alimentación de productos con altos contenidos químicos a productos naturales o con aditivos mínimos que garanticen un estilo de vida más equilibrado y una proceso digestivo eficiente.

En nuestro país la penetración en el mercado de los productos naturales ha ido creciendo paulatinamente pero a paso firme, esta aseveración se confirma al ver la cantidad de productos “libres” de colorantes, azúcar o aditivos que vemos hoy en día en los grandes comercios y que antes se encobraban únicamente en centros naturistas.

La empresa “Cereales Heidi’s” es una de las pioneras en el tratamiento de cereales a base de hojuelas sin la adición de componentes químicos lo que la hace atractiva a los consumidores locales y también en el mercado extranjero.

Por el crecimiento mencionado es que la empresa ha ido subiendo sus niveles de producción, presentándose en ocasiones fallas en los subprocesos y entorpecimiento de actividades del proceso por lo que es necesario realizar una auditoría de gestión al proceso de producción de la empresa con el fin de comprobar los índices de eficacia, eficiencia, ética, economía y ecología e sus actividades.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Problema (Fundamentos Teóricos)

- El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:
 - Efectividad y eficiencia de las operaciones.
 - Confiabilidad de la información financiera.
 - Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Coso, C. o. (2007). *Estructura Conceptual Integrada*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Una auditoria es la recopilación y evaluación de datos sobre la información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoria debe ser realizada por una persona competente e independiente.

Alvin A Arens, J. K. (1996). *Auditoria, Un Enfoque Integral*. Mexico: Pearson..

- La auditoria de estados contables es el examen de estos por parte de un profesional independiente con el propósito de dictaminar si fueron preparados de acuerdo con las normas contables (N.C.)

Newton, F. (1989). *Cuestiones Fundamentales de la Auditoria*. Buenos Aires: Tesis.

Auditoría de Gestión.- La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa

de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Control Interno.- El control interno es el proceso dado por la dirección o consejo de administración de la empresa con el fin de ser implementado y aplicado por la empresa en cada una de las áreas que la conforman con el fin de dar un grado de seguridad o a su vez minimizar el riesgo inherente de las actividades y así lograr la consecución de los objetivos de la organización.

Eficacia- La eficacia está dada por el cumplimiento de los objetivos que se han fijado inicialmente para un determinado periodo de tiempo, este cumplimiento deberá estar expresado en una unidad cuantificable sea dinero unidades, tiempo entre otros.

Eficiencia.- Se define como la capacidad de lograr conseguir los objetivos fijados por la organización para un tiempo determinado pero con la optimización de recursos, por lo tanto ligara directamente a lo producido con lo invertido para su producción. Una empresa puede llegar a ser eficaz, lo que no significa necesariamente que sea eficiente.

Economía.- Se da por los resultados obtenidos en una organización con relación a los costos en los que se ha incidido para su consecución. Al expresarnos de los costos nos referimos al talento humano como a los recursos económicos ya que el uso de estos debe estar dentro de los parámetros de aceptación empresarial.

Ética.- Al hablar de ética nos referimos a las costumbres morales de aceptación profesional o de la sociedad en la que nos desenvolvemos. Son estas las que se deben observar en la empresa en cada actividad que se desarrolla para poder hablar de un comportamiento ético empresarial. Al hablar de la ética hay que tomar en cuenta que se puede tener un trato ético dentro y fuera de la empresa, en las actividades de la misma y en cada uno de los que participan en ella.

Ecología.- Al hablar de ecología nos referimos al trato amable con el medio ambiente que la empresa tiene en sus actividades, ya sea que la empresa posea o no desechos tóxicos, nos vamos a referir con ecología a todo al marco de desarrollo ambiental de la organización.

Evidencia de Auditoría.- La evidencia de auditoría es la recopilación de hechos con carácter relevante en la empresa que servirán de base para los comentarios, conclusiones y recomendaciones del auditor, siempre y cuando estos sean suficientes, pertinentes y competentes.

Hallazgo de Auditoría.- Son hechos de la empresa que se encuentran en la empresa en el desarrollo de la auditoría según una reunión de datos lógica. Estos poseen cuatro atributos básicos que son:

Condición.- Lo que es o lo que se encuentra en la empresa.

Criterio.- Lo que debió ser o como se debieron encontrar las cosas en la empresa.

Causa.- La razón por la cual no se cumple el criterio.

Papeles de trabajo.- Son los documentos en los que el auditor asentará la aplicación de los procedimientos seguidos, en estos se plasmará los cálculos, recálculos, comprobaciones y recopilación de la información recolectada y cruzada para realizar aseveraciones lógicas de auditoría. Estos serán la base y sustento de las recomendaciones ya que serán todos los papeles que se utilizaron para anotaciones.

Indicadores de Gestión.- Se lo determina como el valor que se obtiene de la comparación de dos valores de donde uno será el porcentaje de cumplimiento y el otro lo que ya se ha cumplido en la empresa de modo que se estimará cuanto se ha ejecutado en la empresa con relación a lo que debió haberse ejecutado.

Riesgo.- Es la posibilidad de que un acontecimiento ocurra o no y tenga repercusiones sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

(RIVADENEIRA, p 2008)

La auditoria ha ido evolucionando significativamente acorde con las empresas quienes han necesitado una mayor profundidad en su exámenes y a su vez acorde al avance de la tecnología por lo que no se puede comparar las auditorías realizadas en épocas pasadas a los libros contable o procesos, a las auditorias que se realizan hoy en día donde las herramientas de trabajo han cambiado y el auditor ha tenido que evolucionar junto a sus conocimientos para estar a la par de la realidad tecnológica que se vive.

Según a las áreas de acción se ha ido especializando la auditoria por ramas como la auditoría financiera, auditoria informática, auditoría de gestión, auditoria forense, entre otras.

La auditoría de gestión se realiza con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia de una organización y en si el cumplimiento de los objetivos

fijados por la organización sea para la empresa en general o los objetivos fijados por departamento, área o proceso.

Evalúa en si el uso de los recursos a través de indicadores de gestión que nos darán una pauta del uso de los recursos en la empresa.

El desarrollo de un plan de trabajo y de los papeles de trabajo para la auditoría de gestión responderá a las necesidades de cada empresa según las circunstancias que está este atravesando o a su vez del área a ser auditada.

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

- Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la Gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.
- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan

procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad como funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

(RON, e 2009)

El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influyen una recuperación desfavorable sobre la inversión, o estadística de operación adversa.¹

¹ http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

Conscientes de la necesidad de la Auditoría de Gestión como un elemento vital para la Gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas, se propone realizar una auditoría de gestión al proceso de producción de la empresa “Cereales Heidi’s”.

1.1.1 Caracterización de la Empresa

1.1.1.1. Misión Heidi’s

“En Cereales Heidi’s, mediante la elaboración de alimentos naturales de primerísima calidad, hemos contribuido y queremos seguir aportando a la salud y educación de nuestros clientes sobre el valor de una vida más en armonía con el respeto a la naturaleza y al prójimo.”²

1.1.1.2. Visión Heidi’s 2015

“Seremos una empresa involucrada con el bienestar de la sociedad en su conjunto y en todos sus aspectos, produciendo alimentos naturales sin adición de conservantes ni colorantes artificiales, una empresa líder en el respeto y protección de los consumidores y la innovación constante para lograrlo con la penetración total del mercado nacional y la iniciación oportuna en el mercado internacional.”³

1.1.1.3. El Producto

“Los productos de Cereales Heidi’s son producidos con un estricto control de calidad, 100% natural.”

²Misión Heidi’s asentada en los libros de organización de la empresa.

³ Misión Heidi’s asentada en los libros de organización de la empresa.

“Son el resultado de una cuidadosa selección de granos de avena, soya, quínoa, y ajonjolí procesados y endulzados con pura miel, complementado con pasas.”

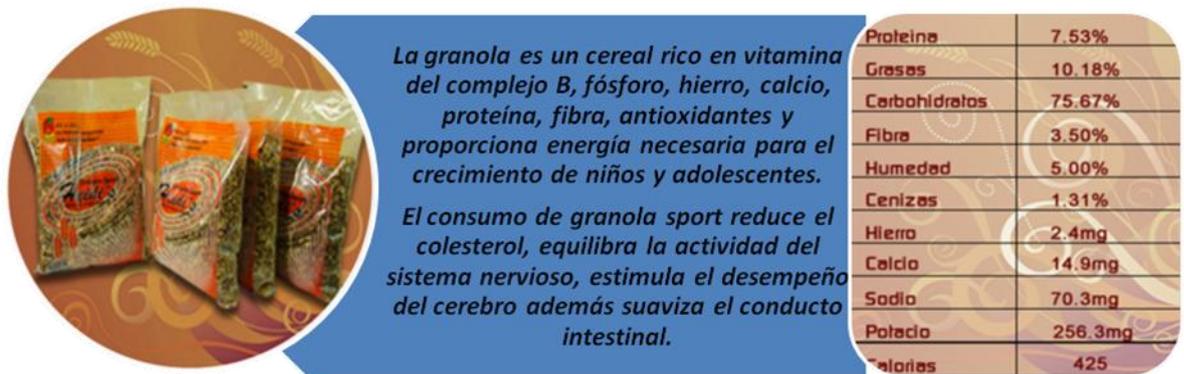
“Tienen un alto contenido de vitaminas y minerales como Calcio, Hierro, Fósforo, Potasio, Magnesio, Vitaminas B y E.”⁴

Los productos que la empresa comercializa son granola y galletas. La granola se comercializa por varios tipos es decir la Granola Especial, Granola Sport, Granola Pack y Granola con Harina de Banano, como podemos ver en la Ilustración Gráfica N.1 que se presenta a continuación.

Ilustración Gráfica N. 1

Productos Cereales Heidi's

(Noviembre 2010)



⁴ Información nutricional productos “Heidi's”, libros de la empresa.



Este cereal es rico en vitamina del complejo B, fósforo, hierro, calcio, proteína, fibra y antioxidantes.

El consumo de granola dieta reduce el colesterol y equilibra la actividad del sistema nervioso, estimula el desempeño del cerebro, además suaviza el conducto intestinal

Proteína	10.51%
Grasas	11.77%
Carbohidratos	69.03%
Fibra	3.11%
Humedad	6.30%
Cenizas	1.27%
Hierro	2.9mg
Calcio	8.9mg
Sodio	53.9mg
Potasio	256.3mg
Calorías	425



Heidi's combina un cereal (avena) + una leguminosa (soya) para obtener una proteína biológica de mejor calidad.

La avena es el cereal más rico en nutrientes, posee vitamina B1, fosforo, hierro (4,72mg / 100g).

Proteína	7.53%
Grasas	10.18%
Carbohidratos	75.67%
Fibra	3.50%
Humedad	5.00%
Cenizas	1.31%
Hierro	2.4mg
Calcio	14.9mg
Sodio	70.3mg
Potasio	256.3mg
Calorías	425



La avena es un cereal que aporta muchos beneficios al organismo, como controlador de la presión arterial y del sistema nervioso y para potenciar la capacidad física y mental, si a esto le añadimos la fibra que se encarga de eliminar el colesterol, tendremos un alimento completísimo especialmente si lo tomamos en el desayuno.

Proteína	7.53%
Grasas	10.18%
Carbohidratos	75.67%
Fibra	3.50%
Humedad	5.00%
Cenizas	1.31%
Hierro	2.4mg
Calcio	14.9mg
Sodio	70.3mg
Potasio	256.3mg
Calorías	425



Después de los dos años de edad, en general, se recomienda que los niños y los adolescentes consuman fibra dietética de una variedad de alimentos en cantidades y porciones apropiadas para su edad.

Proteína	7.53%
Grasas	10.18%
Carbohidratos	75.67%
Fibra	3.50%
Humedad	5.00%
Cenizas	1.31%
Hierro	2.4mg
Calcio	14.9mg
Sodio	70.3mg
Potasio	256.3mg
Calorías	425

Los costos de los productos para su venta al público en general son los siguientes según la Tabla Demostrativa N.1:

Tabla Demostrativa N.1
Precios Productos Cereales Heidi's
(Noviembre 2010)

Producto	P.V.P
Granola Sport 400 gr	\$ 1.80
Granola Especial 400 gr	\$ 1.78
Granola Pack 400 gr.	\$ 2.00
Granola con Harina de Banano 1 kg	\$ 2.47
Galleta 400gr	\$ 2.00

Fuente: <http://cerealesheidis.com>

Elaborado por: Viviana Viteri M.

El cereal integral conserva toda su riqueza porque no sufre procesos de refinamiento, además ayuda a mantener la alcalinidad del organismo; es decir lo libera de la acidez, que es un estado que favorece la aparición de las enfermedades.

Los cereales integrales no engordan. Lo que confunde a la gente preocupada por el peso es que este tipo de alimentos es moderadamente alto en calorías, pero las calorías que engordan no son las de los cereales sino las grasas y los azúcares.

Las calorías de los cereales integrales son metabolizadas por el hígado y transformadas en glucosa que es distribuida en el organismo en forma de energía. No como energía rápida como aportan los azúcares, sino como energía sostenida ya que al comer permanentemente cereales integrales, el hígado los transforma, almacena esta energía y aporta a medida que el organismo las necesita. Provistos de vitaminas, minerales, carbohidratos que proporcionan energía, proteínas, fibras

limpiadoras, es una completa alimentación. Como resultado de ello cuando se come cereales integrales diariamente, se siente satisfecho más rápidamente y durante más tiempo después de haber comido, sin producir efectos colaterales como toxinas y residuos grasos.

Los ingredientes básicos del producto son: Avena, Soya, Quinoa, Ajonjolí, Panela, Aceite de soya, Especerías.

Entre los beneficios que podemos mencionar del producto se encuentran:

- Ayuda al buen funcionamiento del sistema nervioso.
- Facilita el paso de la alimentación por el tracto digestivo, elimina grasas y restos de alimento que llegan a alojarse en él.
- Elimina el colesterol perjudicial.
- Es excelente para el sistema cardiovascular, reduce problemas causados en las arterias y enfermedades del corazón.
- Modera el apetito y mejora la digestión.
- Regula la absorción de azúcares y controla la obesidad.
- Ayuda a prevenir padecimientos como el síndrome de intestino irritable, cáncer de colon y de mama, enfermedades cardiovasculares, nivel elevado de colesterol, diabetes y cálculos biliares.

1.1.1.4. Los Proveedores

Los principales proveedores de la empresa son: Levapan del Ecuador, Lida Vargas, Alimensa, La Fabril, Alibana; Cereales Andino, entre otros.

1.1.1.5. Los Clientes

Podemos mencionar que entre los principales clientes de la empresa se encuentran: Programa Aliméntate Ecuador (Gobierno Nacional), Programa de Alimentación Estudiantil (Gobierno Nacional), Corporación El Rosado, Tiendas Industriales Asociadas, entre otros.

1.1.1.6. Los competidores

Los principales competidores de la Cereales Heidi's es la empresa "Schullo" con sus productos de cereales basados en hojuelas (granola), este posee una mayor penetración del mercado y los precios que se presentan son más altos que los que presentan los productos de Cereales Heidi's

1.1.1.7 Política de Calidad

"En Cereales Heidi's estamos convencidos de que la correcta nutrición es la base fundamental para el desarrollo de una sociedad que pueda responder mejor a sus actividades diarias por lo tanto nuestra política de calidad se basa en la elaboración y comercializamos alimentos nutritivos para nuestros clientes mediante el mejoramiento continuo de la calidad, como si cada uno de nuestros productos fuera para nuestras familias."

"Además Cereales Heidi's se encuentra en el proceso de certificación de Calidad por la Cámara de Comercio de Ambato, Cámara del Artesano y en camino de la obtención de las normas de calidad ISO pertinentes."⁵

1.1.1.8. Diagnostico de oportunidad

El proceso de producción donde se materializan las ideas desarrolladas por las empresas y que más tarde le significaran el reconocimiento y aceptación en el mercado así como la consolidación del nombre comercial basándose en la calidad del producto.

En nuestro país el sector productivo no petrolero ocupa el 18.81% del PIB, siendo este el motor que impulsa la economía ecuatoriana⁶.

Cereales Heidi's es una empresa que se consolida en el mercado por la comercialización a gran escala de productos alimenticios como granola y galletas en base de cereales 100% naturales sin contar con preservantes ni colorantes, de

⁵ Misión Heidi's asentada en los libros de organización de la empresa.

⁶ Informe Senplades, Línea Base 11 (2007)

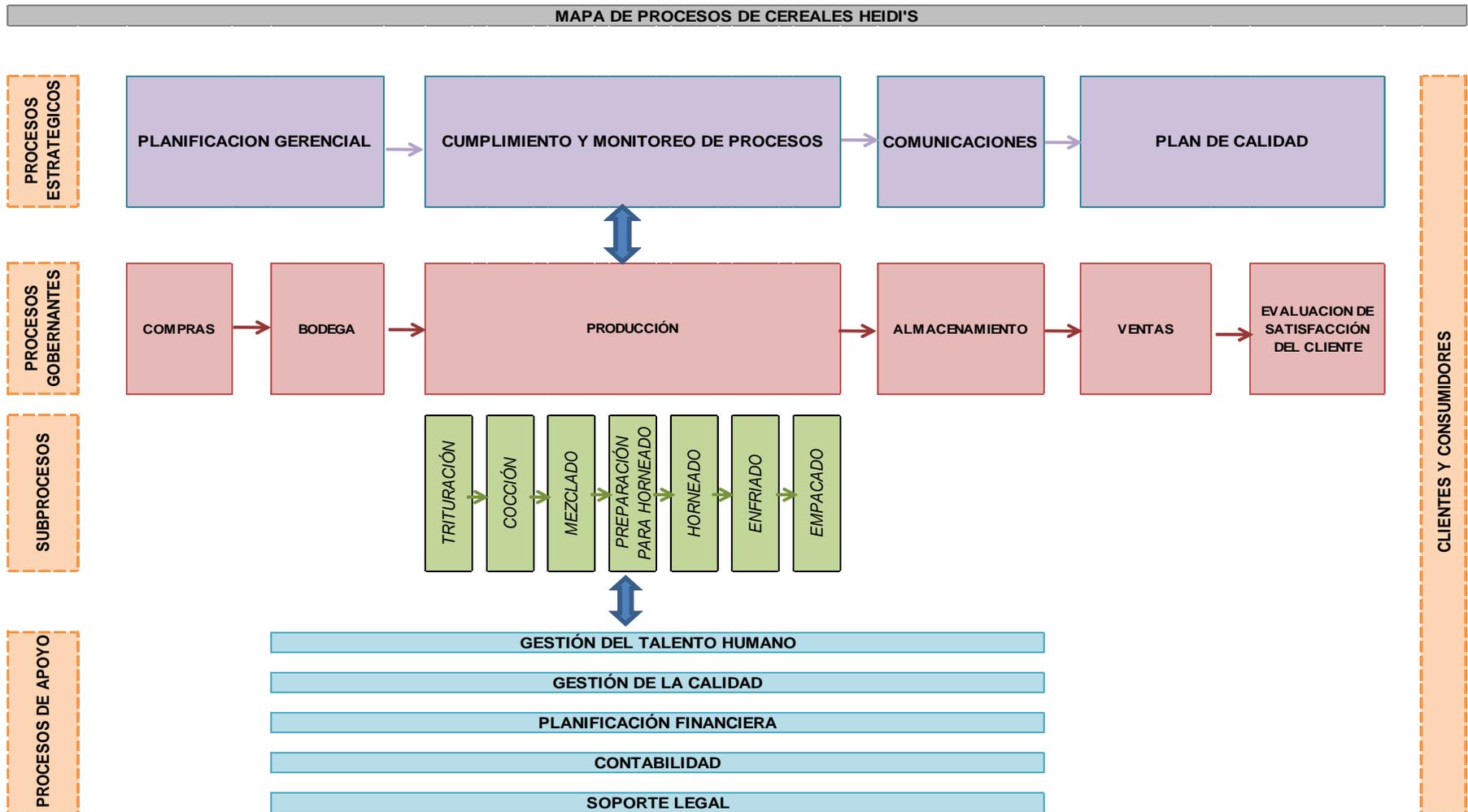
modo que logra satisfacer las necesidades de sus clientes que se caracterizan por buscar productos naturales que aporten a su dieta diaria de manera constructiva.

Por la importancia y delicadeza del producto se requiere realizar un examen de Auditoría de Gestión al proceso productivo de Cereales Heidi's con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos del área y la medición oportuna de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en su desarrollo.

Al ser fundamental el proceso de producción en la empresa es necesario realizar una auditoría de gestión al mencionado proceso ya que se han venido identificando algunos inconvenientes que han retrasado el proceso o a su vez han hecho que existe una diferencia en gastos entre órdenes de producción de similares características.

La empresa Cereales Heidi's tiene un proceso de producción determinado, sin embargo para que este se cumpla se requiere de otros procesos que se encuentran ligados tal como: compras, gestión de la calidad, recursos humanos; los mismos que en ciertas ocasiones entorpecen el proceso y ocasionan retrasos en las órdenes de producción diaria.

El Mapa de procesos de la empresa se presenta de la siguiente manera:



Fuente: Cereales Heidi's

Elaborado por: Viviana Viteri M.

Por otro lado el proceso de producción es algo complejo por encontrarse integrado por varios sub procesos como: trituración, cocción, mezclado, preparación para horneado, horneado, enfriamiento y empacado; al estar enlazados estos sub procesos si hay un retraso por alguna razón en uno de los eslabones todo el proceso se retrasará, incurriendo en el pago innecesario de horas extras al personal de los subprocesos afectados por el retraso.

La empresa no lleva un control detallado de sus materias primas razón por la cual en muchas ocasiones no se encuentra en existencias la materia prima suficiente para la orden de producción y se recurre hacer la orden de compra en el momento que se evidencia la falta de los materiales necesarios para continuar con la producción.

Han ocurrido accidentes en el trabajo en el área de producción debido a la imprudencia de los obreros sobretodo en el área de horneado y enfriamiento ya que con el afán de realizar más rápido su trabajo omiten algunas normas de seguridad que ocasionan pequeños accidentes, aun cuando la empresa tiene el material suficiente para seguridad y se han colocado carteles informativos de formica donde se detalla las actividades de cada subproceso.

Finalmente podemos mencionar que la empresa evidencia un desperdicio de materia prima en el sub proceso de mezclado.

La realización del examen de auditoría de gestión tendrá la misión de determinar las áreas que producen los retrasos y desperdicios en el proceso de producción.

1.2 Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Examen de Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa “Cereales Heidi’s”, con el fin de comprobar los niveles el cumplimiento de indicadores de gestión en el proceso de producción de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Realizar una evaluación de gestión al departamento de producción en los niveles ya existentes en la empresa de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología para determinar las áreas críticas que requieren mayor atención.
- 2) Determinar el nivel de riesgo del proceso de producción en la empresa Cereales Heidi’s con el fin de implementar los procesos de auditoría necesarios que respalden la opinión del informe de auditoría.
- 3) Desarrollar una apreciación sobre el control interno de la empresa en el área de producción y áreas afines que afectan directa o indirectamente el proceso de modo que se pueda recomendar mayores controles en las áreas críticas no atendidas.
- 4) Entregar el informe final de auditoría a la alta Gerencia de la empresa con las recomendaciones oportunas para optimizar el proceso de producción de la organización para que la empresa pueda implementar las recomendaciones y optimizar el proceso auditado.

1.3 Justificación de los Objetivos

El desarrollo del trabajo de conclusión de carrera basado en una auditoría de gestión a la empresa “Cereales Heidi’s” tiene una importancia fundamental ya que es una tema actual que es una necesidad básica de Gerencia el contar con información oportuna del avance y consecución de los objetivos corporativos para la acertada toma de decisiones.

Es viable comprobar los niveles de cumplimiento de indicadores de gestión en el proceso de producción de la empresa ya que se encuentran determinados los sub procesos de producción por lo tanto se puede determinar áreas críticas que entorpezcan el proceso para llegar a la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

Estos objetivos son de vital importancia en el trabajo de conclusión de carrera ya que serán estos los que nos permitirán medir el éxito del desarrollo de la auditoría de gestión a ser realizada a la empresa.

1.4 Metodología

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Es aquella en la cual el investigador se relacionará directamente con el tema de modo al identificar las variables más significativas de su estudio, por lo tanto se formulará una hipótesis que deberá ser comprobada o negada al final del proyecto, haciendo más precisa y con resultados viables a la investigación.

En el caso de la auditoría de gestión se recopilara información de la empresa tanto en sus activos como es las personas que desarrollan sus actividades en ella de modo que se consiga evidencia suficiente, pertinente y competente de la empresa. Gargantini (2006)

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Se podría decir que la investigación descriptiva es acerca de la razón por cual de dan ciertos fenómenos, después de haber encontrado una aparente causa, a través

de esta investigación se proporcionará información acerca de cómo suceden los hechos.

Se aplicará este tipo de investigación para nombrar las actividades de control, durante la evaluación de control interno que la empresa posea. Gargantini (2006).

INVESTIGACIÓN CAUSAL O EXPLICATIVA

Este tipo de investigación busca realizar una matriz de comparación causa - efecto entre las variables encontradas dentro de un problema específico, sabiendo que una causa puede tener varios efectos y viceversa.

Para un correcto análisis de las áreas críticas se utilizará esta técnica de investigación con el fin de ilustrar porque un área posee la caracterización de crítica al poder ocasionar varios resultados en sus variaciones. Gargantini (2006).

1.5 Cronograma

Cronograma N. 1

Cronograma de Actividades

(Noviembre 2010)

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y DE COMERCIO CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TRABAJO DE CULMINACION DE CARRERA AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA "CEREALES HEIDI'S" OCTUBRE 2010 - FEBRERO 2011																							
ACTIVIDAD	DURACION	INICIO	FIN	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Elaboración del Plan de Tesis	15 días	08-Oct-10	22-Oct-10	■	■																		
Aprobación Del Plan de Tesis	8 Días	22-Oct-10	29-Oct-10		■	■																	
Desarrollo de Tesis Capítulo I	7 Días	22-Oct-10	29-Oct-10		■	■																	
Desarrollo de Tesis Capítulo II	7 Días	30-Oct-10	05-Nov-10			■	■																
Desarrollo de Tesis Capítulo III	7 Días	06-Nov-10	12-Nov-10				■	■															
Revisión de Capítulos I, II, y III.	7 Días	12-Nov-10	18-Nov-10					■	■														
Desarrollo de Tesis Capítulo IV	14 Días	13-Nov-10	26-Nov-10					■	■	■	■												
Revisión de Capítulo IV	7 Días	26-Nov-10	03-Dic-10							■	■	■	■										
Desarrollo de Tesis Capítulo V	41 Días	26-Nov-10	06-Ene-11							■	■	■	■	■	■								
Revisión de Capítulo V	15 días	07-Ene-11	21-Ene-11													■	■	■	■				
Desarrollo de Tesis Capítulo VI	15 días	07-Ene-11	21-Ene-11													■	■	■	■				
Revisión de Capítulo VI	6 días	21-Ene-11	27-Ene-11															■	■				
Entrega de Ejemplares a Profesores	5 días	28-Ene-11	04-Feb-11															■	■				
Preparación para Defensa de Tesis	7 Días	05-Feb-11	13-Feb-11																■	■	■		
Defensa de Tesis	9 Días	14-Feb-11	25-Feb-11																	■	■	■	■

Elaborado por: Viviana Viteri M.

1.6 Presupuesto

Presupuesto N. 1

Presupuesto para Actividades

(Noviembre 2010)

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y DE COMERCIO CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TRABAJO DE CULMINACION DE CARRERA			
AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA "CEREALES HEIDI'S" OCTUBRE 2010 - FEBRERO 2011			
Cantidad	Descripción	Precio. Unit.	Total
Bienes, Documentos y Servicios			
1	Curso Taller	1.056,00	1.056,00
25	Transporte	2,00	50,00
500	Comunicación (minutos tiempo aire)	0,04	20,00
10	Alimentación	5,00	50,00
2	Adquisición libros	50,00	100,00
1	Pago derechos y tramites politécnicos	500,00	500,00
Suministros de oficina			
10	Lápices, esferos	1,50	15,00
2	Blocks notas	10,00	20,00
1	Calculadora	120,00	120,00
100	Copias	0,02	2,00
1000	Impresiones	0,03	30,00
7	Empastados	25,00	175,00
Gastos Generales			
	Gasto Generales		100,00
			2238,00

Elaborado por: Viviana Viteri M.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Introducción a la empresa

La empresa “Cereales Heidi’s” se dedica a la transformación de materias primas en cereales naturales sin adición de colorantes o preservantes.

Sus productos principales son granola y galletas, granola de tres tipos según la característica necesaria como se detalla a continuación.

Ilustración Gráfica N. 2

Descripción Productos

(Noviembre 2010)



Fuente: Cereales Heidi's

Elaborado por: Viviana Viteri M.

Estos productos son desarrollados y comercializados por la empresa a instituciones comerciales y a programas de alimentación del Gobierno Nacional. La empresa por ser de carácter familiar a medida que ha ido creciendo se ha implementado los controles necesarios para las distintas áreas hasta constituirse como una empresa formal.

Cabe recalcar que la organización no lleva contabilidad al momento si no un control en libros de ingresos, egresos, costos, presupuestos, impuestos, roles de pagos y gastos. Sin embargo en el mes de Agosto se adquirió un sistema contable desarrollado especialmente para la empresa y en este momento la contadora se encuentra ingresando la información necesaria en los diferentes módulos con el fin de iniciar formalmente la contabilidad desde enero del año 2011.

Por haber iniciado como una microempresa hasta convertirse en una microindustria, esta no se encuentra obligada a llevar contabilidad no obstante la Gerencia ha visto la necesidad de implementarla, razón por la cual se encuentra organizándose.

Cereales Heidi's es una empresa de hecho sujeta a todas las normas y leyes vigentes en el Estado Ecuatoriano, esta no se sujeta al *RISE* (Régimen Impositivo Simplificado), ya que los montos de facturación en ventas superan los parámetros dictaminados por el *RISE*.

2.1.2. Estructura de la empresa

La empresa posee las siguientes áreas básicas:

- Producción.- donde las materias primas son transformadas en productos terminados usando los más cuidadosos sub procesos de fabricación
- Ventas.- Esta área se encarga de despachar la mercadería de bodega a los clientes después de haber recibido la orden por parte del área administrativa.

- Administración.- Esta conformado por un equipo multidisciplinario que se dedica a la planificación del resto de áreas de la empresa ya que todas dependen de esta. El área administrativa cumple con las funciones de marketing, finanzas y contabilidad.
- Bodega.- La bodega se encarga de la conservación y trato tanto de las materias primas como del producto terminado, utilizando para esto una bodega dividida en dos aéreas.
- Control de Calidad.- Esta área básica de la empresa se encuentra principalmente ligado con el proceso de producción y se encarga de sacar muestras aleatorias del producto en sus diferentes etapas para análisis tanto de sabor, textura y laboratorio para verificar la calidad del mismo.

2.1.3. Base legal de la empresa

1. Licencia Sanitaria Industrial, tramitado en la Municipalidad de la Alcaldía de Ambato, quien expide el certificado de uso y localización para un funcionamiento comercial con base a una solicitud que hace el contribuyente donde relaciona una visita, dirección, representante legal o propietario, actividad comercial.
2. Permiso del Departamento de Bomberos de la Ciudad de Quito con el fin de que se apruebe que la planta de producción tiene las condiciones de seguridad apropiada para su funcionamiento así como para responder oportunamente en caso de emergencias.

Para esto, solicita en forma verbal o escrita, una visita al negocio, la cual será realizada por el Inspector de Bomberos quien revisará que el establecimiento cumpla, con las normas de seguridad exigidas (Extintores de H₂O, Co₂, espuma, buenas instalaciones eléctricas, etc.) y llena un

formato de revisión del establecimiento (gratuito) y entrega el original y se lleva una copia

3. Licencia Sanitaria o Registro Sanitario sobre el producto a obtenerse en el Instituto Izquieta Pérez con una muestra del producto a ser analizada en el laboratorio y posterior a una inspección de la empresa

4. Licencia ambiental, con el fin de mencionar el trato que se le va a dar a los desechos o desperdicios causados en el proceso de producción, aun como personas naturales o jurídicas, pública o privada se requiere la autorización para la ejecución de proyectos, obras o actividades que puedan producir deterioro a los recursos naturales o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables al paisaje

5. Registro de la Cámara de Producción e Industrias

6. Calificación Artesanal

7. Inscripción en el Registro Mercantil

8. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Nombre o Razón Social

Cereales Heidi's.

2.1.4. Objetivos de la empresa

Objetivo General:

“Brindar productos de alta calidad a nuestros consumidores, basándonos una receta libre de preservantes, colorantes y aditivos, generando un mejor estilo de vida”⁷

Objetivos Específicos:

- Obtener un beneficio justo y sostenible en el tiempo por la comercialización de cereales integrales.
- Desarrollar una cadena de calidad en cada una de las actividades de la empresa, comparándolos con resultados de años anteriores.
- Motivar al personal de la empresa con incentivos útiles para quienes los reciben según sus necesidades para crear un sistema de conciencia empresarial.
- Mantener un nivel de producción creciente en relación al año anterior por el crecimiento de ventas.
- Consolidar la imagen de la empresa nacionalmente.
- Proyectarse hacia la posibilidad de exportar los productos de la empresa.⁸

2.2. LA EMPRESA

2.2.1. Reseña histórica

La empresa “Cereales Heidi’s” se encuentra ubicada de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Tuvo sus inicios el 15 de Abril del año 2000 como una microempresa a cargo de la Sra. Magdalena Martínez como gerente –

⁷ Extraído de los libros de organización de “Cereales Heidi’s”

⁸ Extraído de los libros de organización de “Cereales Heidi’s”

propietaria, con la colaboración de 2 obreros, 1 horno y atendiendo pequeños pedidos.

La idea de constituir una empresa dedicada a la producción de Cereales nació en la mente de la Señora Magdalena Martínez, quien por su profesión de nutrióloga conoce los lineamientos alimenticios a seguir para gozar de una vida larga y sana, por lo tanto vio la necesidad de un complemento a la alimentación diaria en estos cereales integrales. Empezó realizando pruebas en el horno de su casa para luego establecerse como microempresa.

El crecimiento de la empresa se dio al emprender en programas de producción para atender pedidos de mayor magnitud a supermercados como “Tía” y “Mi Comisariato”, al mismo tiempo que se atendía pedidos a escuelas y centro naturistas en un inicio de la ciudad de Ambato.

Gracias a la gestión de la Gerencia se participó en ferias comerciales donde se pudo dar a conocer el producto y realizar alianzas comerciales en otras ciudades del país y así crecer en sus ventas como en sus niveles de producción.

Al convertirse en un proveedor fijo de los comerciales mencionados la producción crecía más y más cada vez pero aun no era suficiente para la visión de la gerente que seguía buscando nuevas oportunidades y nuevos mercados no explotados aun por la empresa.

Se procedió a la participación de concursos de ofertas para programas estatales donde por la calidad del producto y precio accesible se logro ganar algunas ofertas, realizando entregas significativas y obviamente incrementando la producción.

Finalmente con el gobierno del Economista Rafael Correa Delgado, actual Presidente de la República del Ecuador, la empresa entro dentro del proceso de

calificación como proveedor en el sistema de compras públicas, obteniendo esta certificación las ventas se han incrementado significativamente por lo tanto el proceso de producción ha crecido hasta en 5 veces su magnitud con relación a las entregas antes de la certificación.

Actualmente se encuentra localizada en la dirección Av. Latinoamericana N. 1.12, Sector el Socavón, cuenta con 20 obreros de planta, 3 supervisores, 15 obreros ocasionales que prestan sus servicios cuando se deben atender órdenes de producción que demanden menos tiempo de entrega o grandes volúmenes de mercadería, 1 contadora, 1 ingeniera en alimentos y la gerente propietaria.

La empresa se ha venido consolidando en el mercado con el paso de los años, así como ha ido creciendo estructuralmente hasta ser una empresa constituida con un prestigio ganado, significativa capacidad operativa, recursos humanos crecientes y proyecciones de exportación.

2.2.2. Organigramas

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales o áreas representativas de la misma y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo.

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

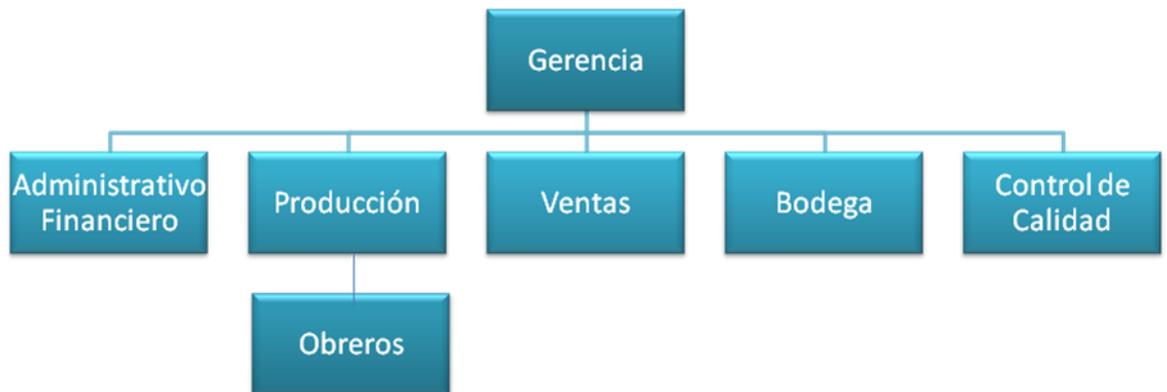
- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.⁹

2.2.2.1. Organigrama estructural

Las unidades administrativas se representan por rectángulos y las relaciones por líneas. Los organigramas estructurales consisten en cierto número de rectángulos que representan personas, puestos u otras unidades, los que están colocados y conectados por líneas, las cuáles indican la cadena de mando (la jerarquía de los empleados); de tal manera pueden expresar grados de autoridad y responsabilidad y clase de la relación que los liga.

⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

Organigrama N.1
Organigrama Estructural
(Noviembre 2010)



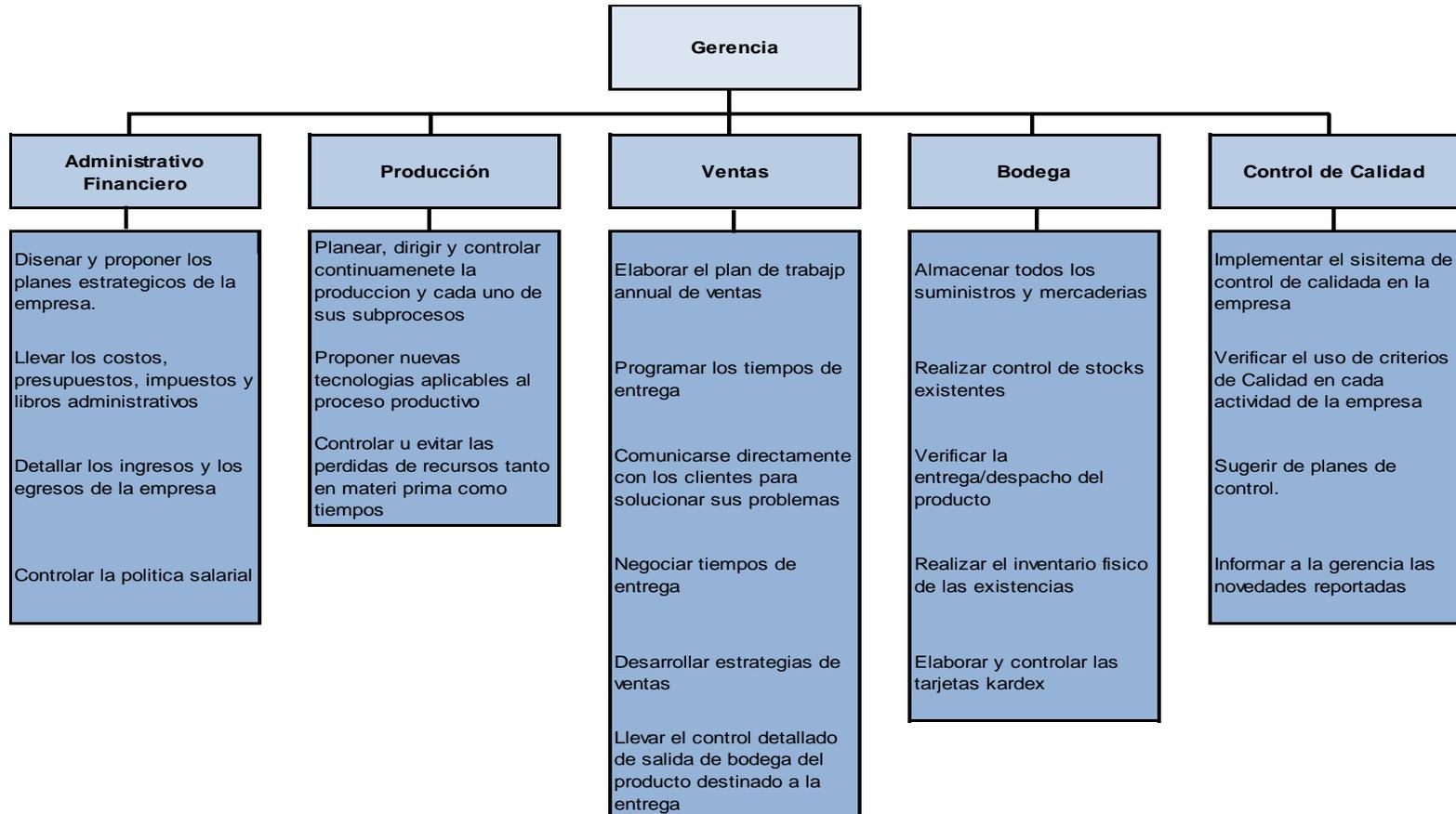
Elaborado por: Viviana Viteri M.

2.2.2.2. Organigrama funcional

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general¹⁰

¹⁰ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Organigrama N. 2
Organigrama Funcional Cereales Heidi's
 (Noviembre 2010)

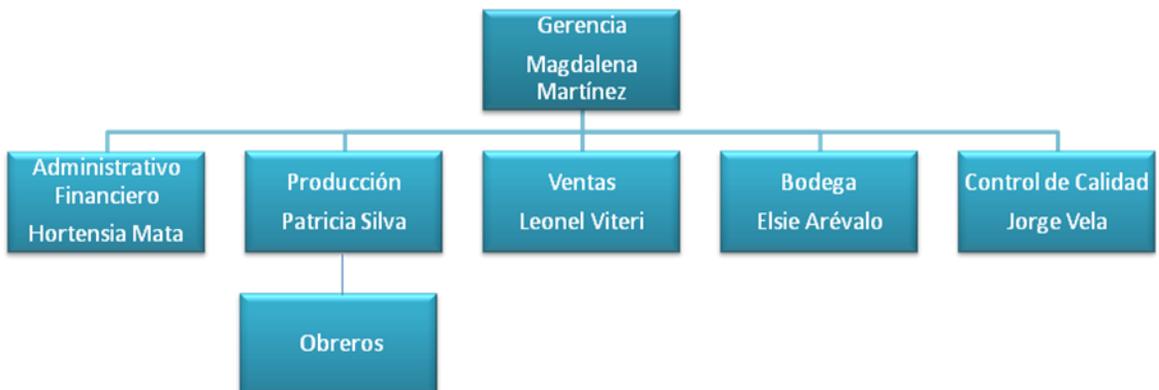


Elaborado por: Viviana Viteri M.

2.2.2.3. Organigrama personal

Los organigramas personales, indican, además del nombre del órgano, las personas que lo integran y los cargos que ocupan. Se utilizan cuando se desea dar a conocer quienes ocupan determinados cargos, como por ejemplo ante un cambio de autoridades.¹¹

Organigrama N.3
Organigrama Personal
(Noviembre 2010)



Elaborado por: Viviana Viteri M.

¹¹ www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/.../Organigramas2010eda.pdf

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. Influencia macro ambiental

3.1.1.1. Incidencia del factor político

El Economista Rafael Correa Delgado fue elegido presidente de Ecuador en noviembre de 2006 y asumió el cargo el mes de enero de 2007. Fue elegido de nuevo en abril 2009 bajo la nueva constitución. Originalmente, Rafael Correa fue elegido sobre una plataforma opuesta a la política económica neoliberal basándose en el concepto de la revolución del siglo 21, con promesas de mejorar el crecimiento y el empleo, reformar el sector petrolero y disminuir la pobreza. Durante su campaña, Correa también cuestionó la legitimidad y legalidad de la deuda externa pública del país y en julio de 2007, autorizó la creación de una Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público internacional para analizar dicha deuda.

La situación política en la que actualmente se encuentra el país posee una especial incidencia en las actividades de la empresa ya que se evidencia que las políticas gubernamentales aplicadas que respaldan a la microempresa tanto en la creación como en el crecimiento de esta han favorecido a “Cereales Heidi’s” de modo que se ha beneficiado de la apertura a créditos para cubrir las necesidades de capital de entrada y capital de trabajo inicial, además que se impulsa a la participación en concursos y licitaciones requeridas por el sector público para los planes de alimentación tales como “Aliméntate Ecuador” y “Socio Ecuador”, por lo tanto las

condiciones macro ambientales desde el aspecto político legal son alentadoras para la empresa.

3.1.1.2. Incidencia del factor económico

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, y Perú

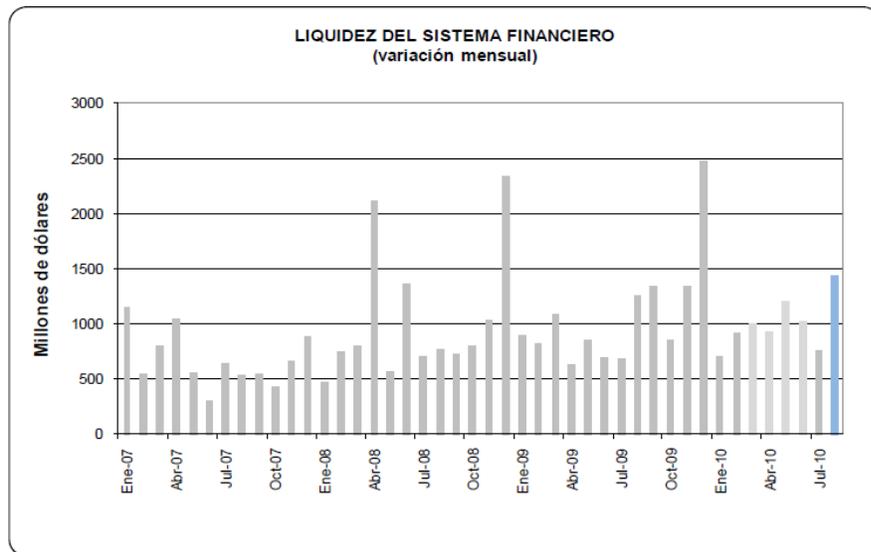
A principios del siglo XXI Ecuador se distingue por ser uno de los países más intervencionistas y donde la generación de riqueza es una de las más complicadas de Latinoamérica. Existen diferencias importantes del ingreso donde el 20% de la población más rica posee el 54.3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4.2% de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0.1% de la tierra. Existe cierta estabilidad económica pero con bases débiles y de forma forzosa.¹²

Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur. También es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF), y otros organismos multilaterales. En noviembre de 2007, Ecuador se convirtió nuevamente en miembro pleno de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), de la cual se había ausentado por 14 años. Ese mismo año se creó la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), con sede en Quito, y cuyo primer Secretario General es el ex Presidente ecuatoriano Rodrigo Borja Cevallos. También se ha estado negociando la creación del Banco del Sur, con seis otras naciones sudamericanas.

¹² es.wikipedia.org/wiki/Economía_de_Ecuador

Actualmente la economía ecuatoriana se encuentra estabilizándose tras la crisis económica sufrida a nivel mundial, las instituciones financieras locales están recobrando liquidez según los datos presentados por el Banco Central del Ecuador en su Informe a Agosto de 2010 como lo podemos ver en el siguiente Gráfico:

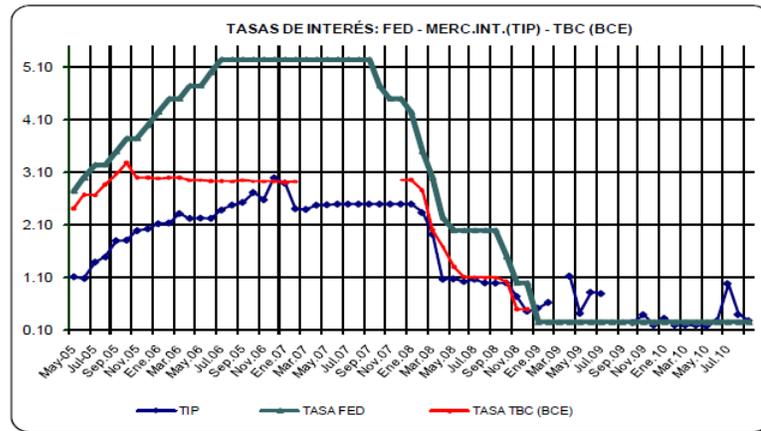
Gráfico N.1
Liquidez del Sistema Financiero
(A Julio 2010)



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Liquidez/gli201008.pdf>

Las tasas de interés que son un factor fundamental en el financiamiento de las empresas ha tenido una baja variabilidad en los últimos meses según lo presenta el Banco Central, aseveración que es positiva para las empresas que necesitan endeudarse para manejar de mejor forma su capital de trabajo

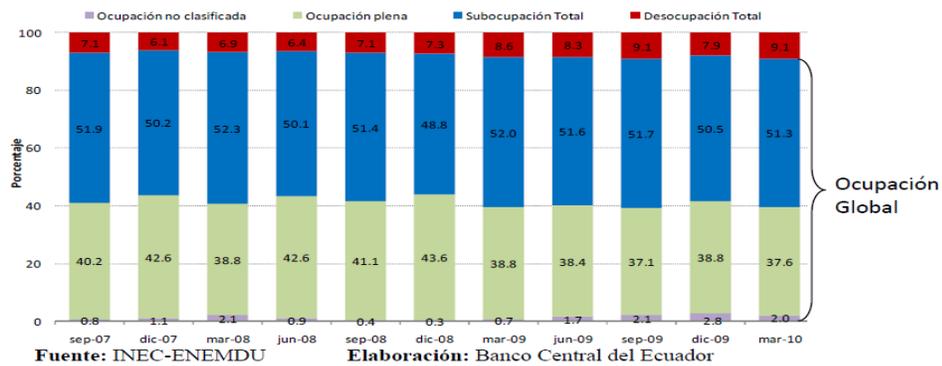
Gráfico N.2
Tasas de Interés
 (A Julio 2010)



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Liquidez/gli201008.pdf>

Por otro lado la población económicamente activa se ha incrementado como notaremos en el Informe Trimestral del Banco Central a Marzo de 2010:

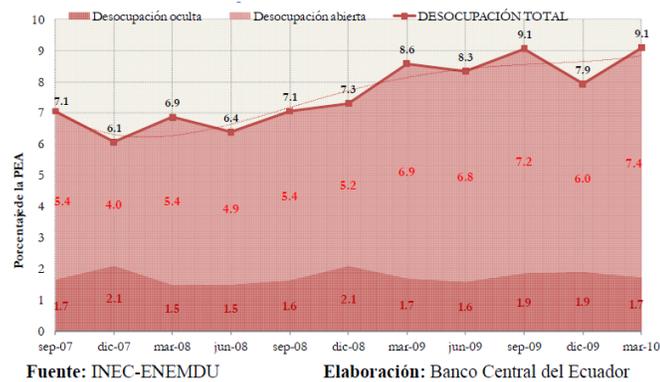
Gráfico N.3
Clasificación PEA Urbana
 (A Marzo 2010)



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/mle201003.pdf>

Lastimosamente el gobierno de turno no ha logrado frenar del todo el desempleo por lo que se presenta la desocupación en el área urbana según las cifras oficiales:

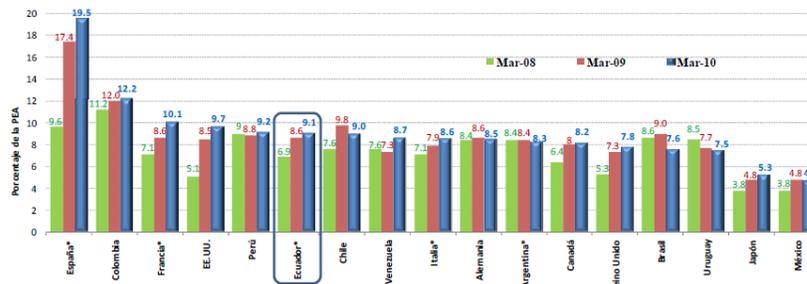
Gráfico N.4
Desocupación Sector Urbano
(A Marzo 2010)



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/mle201003.pdf>

Y paralela a esta información se presenta el nivel de desocupación del Ecuador con relación a otros países:

Gráfico N.5
Liquidez del Sistema Financiero
(A Marzo 2010)



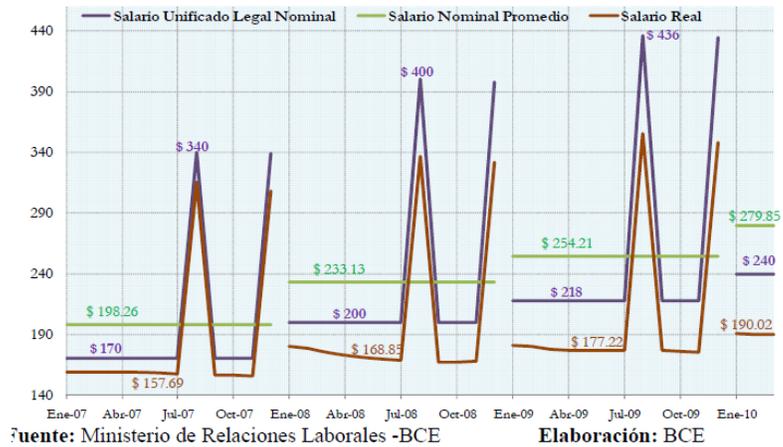
*Serie Trimestral

Fuentes: *Institutos de Estadística de los diferentes países*

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/mle201003.pdf>

La evolución del salario mínimo vital en el país ha tenido las siguientes variaciones:

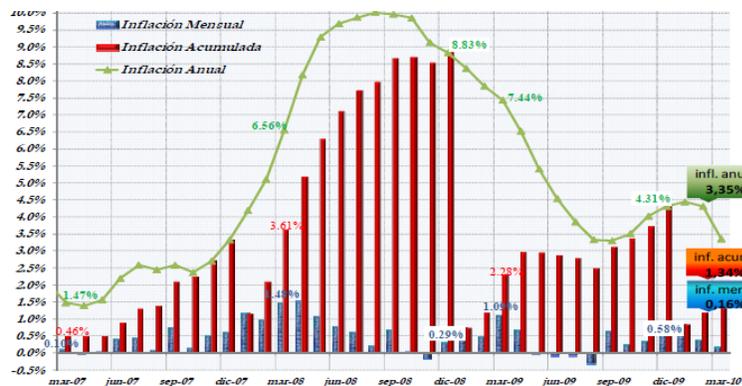
Gráfico N.6
Evolución del Salario Mínimo Vital
(A Marzo 2010)



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal>

La inflación al primer trimestre del año en curso se presenta según cifras del Banco Central con las siguientes variaciones:

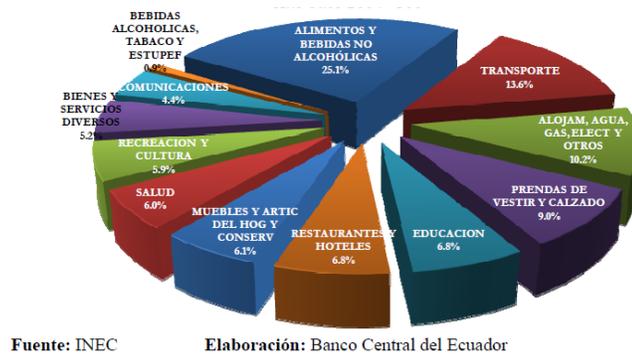
Gráfico N.7
Inflación Mensual, Anual y Acumulada
(A Marzo 2010)



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>

Podemos observar por otro lado la composición de la canasta básica donde los productos alimenticios de consumo son uno de los más grandes pesos lo que favorece a la empresa por el tipo de producto que comercializa, según vemos:

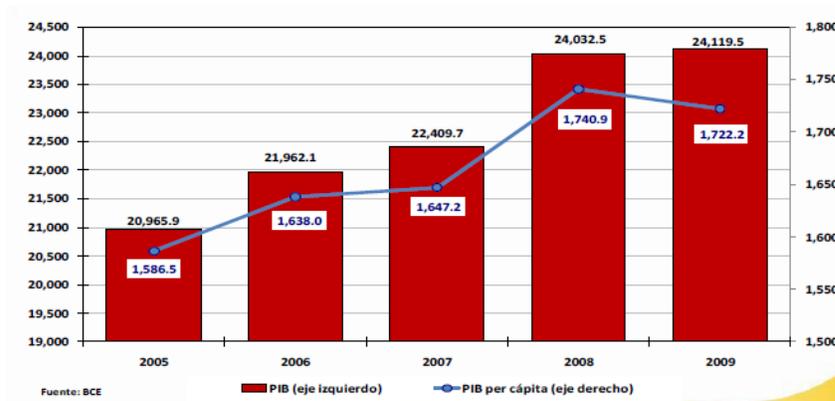
Gráfico N.8
Composición de la Canasta de Bienes por Grupos de Consumo
(A Julio 2010)



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>

El producto Interno bruto lo presenta el Banco Central con la siguiente evolución:

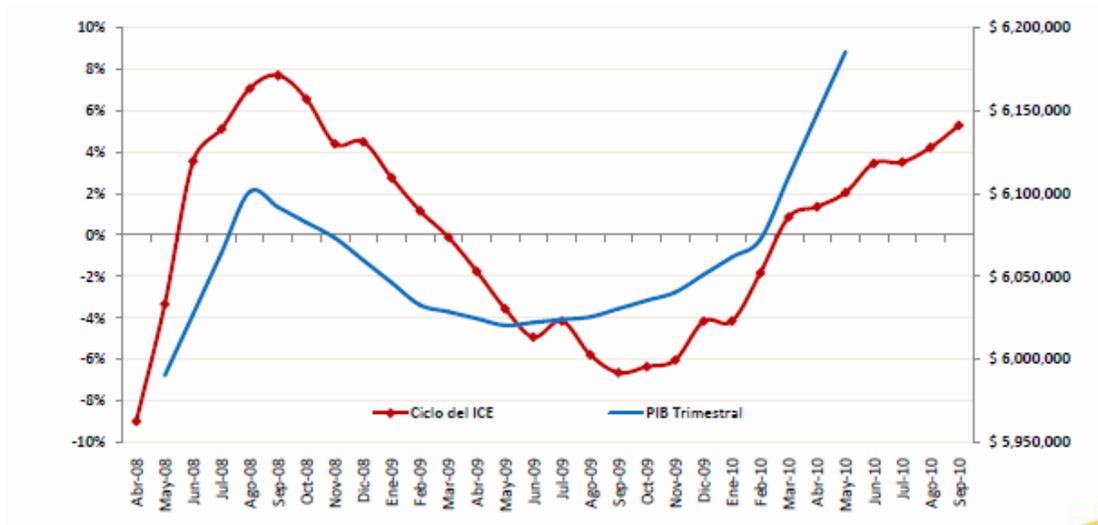
Gráfico N.9
Producto Interno Bruto
(2005 - 2009)



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112010.pdf>

Finalmente se expone para el correcto análisis del factor económico el índice de confianza empresarial que ha ido creciendo en el segundo trimestre del año 2010 como se evidencia a continuación:

Gráfico N.10
Ciclo de Índice de Confianza Empresarial vs PIB Trimestral
(A Septiembre 2010)



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112010.pdf>

El Gobierno Nacional no ha podido manejar eficientemente la economía ecuatoriana que a pesar de ver estabilización y mejora con el tiempo, el crecimiento en relación con otros países es mínimo, sin embargo para la empresa los planes gubernamentales han sido el principal apoyo para cumplir su objetivo de cumplimiento en ventas.

Por el comportamiento de la economía que se ha detallado podemos decir que a pesar de los problemas que se han mostrado aun se puede manejar la economía de la empresa ya que los cereales son productos de primera necesidad y no serán suprimidos de la dieta diaria ecuatoriana, según este razonamiento la incidencia económica en la empresa es significativa sin embargo se puede manejar.

Dada la condición de mejoría en la salud la gente ha tomado conciencia del consumo de cereales integrales y no los suprimen de su dieta diaria, cambiando la cultura alimenticia en pasos vitales.

3.1.1.3. Incidencia del factor legal

En primera instancia debemos tener una especial observancia en las leyes que regulan el mercado y su oportuno y eficiente funcionamiento, es decir la actividad comercial e impuestos nombrado a las siguientes como más significativas:

“Ley de Régimen Tributario Interno”: ya que el producto está contemplado dentro de aquellos elaborados con tarifa 12% del Impuesto al Valor Agregado (IVA), por otro lado según las entidades con las que se tiene relaciones comerciales son sujetos de retenciones, y finalmente podemos mencionar con respecto q este punto que por el nivel de transaccionalidad de la empresa y su crecimiento puede convertirse en un contribuyente especial por lo tanto el manejo y aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno será fundamental en la organización.

“Ley de defensa del Artesano”: por el tipo de producto que se ofrece además del proceso de fabricación del mismo la empresa califica dentro de los requisitos solicitados para ser calificados como artesanos y acogerse a esta jurisdicción de modo que la clasificación de la empresa así como el tratamiento con las personas que laborarán en esta sea más clara.

“Ley de Comercio Exterior e Inversiones”: mediante las últimas resoluciones que se han dado como decretos en cuanto a las variaciones en los porcentajes de impuestos de entrada de capitales y productos del extranjero, favoreciendo la producción nacional y el crecimiento de microempresas y micro industrias.

“Ley reformativa al código de trabajo”: con la oportuna mediación entre los trabajadores y los inversionistas de la empresa dando un trato laboralmente justo a todos quienes se encuentren involucrados con el trabajo.

“Código de Trabajo”: dando los lineamientos para la mediación mencionada anteriormente.

“Normas ISO”: la legislación en materia sanitaria y de calidad (reglas ISO) se impone determinados procedimientos para la manipulación de los alimentos, lo que redundará en un aumento de los costes dando como resultados procesos y productos de calidad óptima para el mercado tanto nacional como internacional. Este factor es considerado y afecta negativamente a las posibilidades de mercado, sin embargo la Cámara de Comercio de la ciudad de Ambato, está dando a la empresa la facilidad para poder capacitarse al respecto lo que le abre la posibilidad de entrar en un futuro en la calificación para manejar Normas ISO.

“Ley de la propiedad intelectual”: respaldando que los productos no sean copiados parcial o totalmente protegiendo a la empresa y a los consumidores del producto de modo que se entregue siempre el producto bajo las mismas condiciones de calidad y respaldo.

3.1.1.4. Incidencia del factor socio cultural

Los cambios sociales y culturales afectan en gran manera a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en dichas variables.

Las tendencias sociales y culturales están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los ecuatorianos.

Algunas variables a considerar son:

- **Estilo de vida.-** Últimamente, la gente ha tomado cierto nivel de conciencia sobre la importancia de llevar un estilo de vida sano, donde los buenos hábitos alimenticios acompañados de una dieta con los nutrientes apropiados para el organismo, se constituye en uno de los factores que hay que tomar en cuenta para mantenerse con vitalidad y energía. Cambiar de una vida sedentaria a una vida más activa implica que la gente piense también en formas adecuadas de alimentación, y que prefiera estos productos que serán los encargados de nutrir el organismo, evitando el desgaste y dando energía y calor al cuerpo para que este pueda llevar a cabo su proceso metabólico de mejor forma.
- **Hábitos de compra.-** Lo que se busca con los productos naturales es que el consumidor conozca los beneficios para el funcionamiento del cuerpo, de forma que opte de forma espontánea por comprarlos y consumirlos de forma regular, y que deje a un lado los productos tradicionales que aportan poco o ningún beneficio para la salud.
- **Actitud ante la calidad del producto.-** El consumidor del producto hecho de granola pondrá especial atención a la calidad, por tratarse de un artículo de consumo que lo que pretende es mejorar la salud. Razón por la que buscará de éste buena presentación, sabor agradable, que en verdad aporte con los beneficios para el organismo, y que no por todo esto su costo sea elevado.
- **Tendencia de las personas de consumo de productos naturales.-** El consumo de productos naturales se ha incrementado en los últimos años y esta tendencia parece no tener freno, debido a la mayor preocupación que los consumidores muestran por su salud y apariencia física. En la actualidad, los alimentos naturales siguen presentes de manera destacada en el mercado, y

cada vez son más numerosos y variados. La creciente preocupación por seguir una dieta equilibrada y el excesivo culto a la delgadez son algunas de las razones que explican el creciente consumo de este tipo de alimentos. Su adquisición no tiene lugar sólo durante la temporada estival (época de mayor preocupación por el aspecto físico) y muchos de ellos forman parte de la dieta habitual de un buen número de familias.

Podemos mencionar además que las personas han sido constantemente engañadas con el paso del tiempo por personas que ofrecen productos naturales con resultados milagrosos alejados de la realidad por lo tanto la empresa necesita cambiar este estereotipo con la calidad que ofrece en sus productos.

- **Las personas no son constantes en el consumo de productos naturales.-** Si bien es cierto que la tendencia por productos naturales se ha incrementado, del mismo modo también se ha notado una conducta en que las personas no consumen productos naturales por largos periodos, la tendencia es lograr una mejor salud pero si los resultados no se ven en periodos cortos las personas no continúan su consumo. Es por esto que esta tendencia es un aspecto negativo para la empresa, y se debemos tomar medidas para tratar de minimizar este comportamiento a fin de que el mercado se mantenga en largos periodos y ayude al crecimiento y desarrollo de la empresa.

3.1.1.5. Incidencia del factor tecnológico

Al analizar el ámbito tecnológico necesitamos mencionar los requerimientos de este en cada área de la empresa:

Área Administrativa y Financiera

- a) Computadores Hardware y Software
- b) Impresoras De sistema láser

- c) Internet MODEM inalámbrico, banda ancha

Área de Producción

MAQUINARIA

- a) Mezcladora industrial
- b) Horno giratorio
- c) Extractor de olores industrial
- d) Ventilador industrial
- e) Maquina de moler eléctrica industrial
- f) Maquina dosificadora para envasarla
- g) Selladora industrial
- h) Pistola registradora
- i) Basculas industriales

UTENSILLOS

- a) Bascula para pesos mínimos
- b) Medidor de mililitros

Área de Ventas

- a) Computadores Hardware y Software
- b) Impresoras Matriciales

Todos los artículos que se han mencionado son de fácil adquisición en el mercado nacional por lo cual el factor tecnológico no tiene una alta incidencia en la empresa.

Entre las maquinas más comunes de encontrar en el mercado tenemos:

Ilustración Gráfica N.3
Mezcladora Industrial
(Noviembre 2010)



Ilustración Gráfica N.4
Horno Industrial
(Noviembre 2010)



Ilustración Gráfica N.5
Molino Industrial
(Noviembre 2010)



3.1.1.6. Incidencia del factor ambiental

La gestión de impacto ambiental pretende reducir al mínimo las intrusiones en los diversos ecosistemas, como empresa han pensado en la conservación al máximo de las posibilidades de supervivencia de todas las formas de vida, por muy pequeñas e insignificantes que resulten, la empresa posee procesos productivo preventivos hacia el impacto ambiental.

El impacto ambiental es una variable que está a cargo de la empresa por lo que se debe ser consciente para poder manejar una responsabilidad con la naturaleza, un claro ejemplo es: “la eco eficiencia es una cultura administrativa que guía al empresariado a asumir su responsabilidad con la sociedad, y lo motiva para que su negocio sea más competitivo, adaptando y readecuando los sistemas productivos existentes a las necesidades del mercado y del ambiente, y de esa forma consolidar niveles más altos de desarrollo económico, social y ambiental.”¹³

Estas buenas prácticas ayudan a nuestra naturaleza la cual es la herencia para las futuras generaciones.

3.1.2. Influencia micro ambiental

3.1.2.1. Competencia

Para poder analizar los precios y penetración en el mercado de los productos de la competencia fue necesario acudir a un supermercado en el que se encuentren la mayoría de los productos competidores donde se observaron los datos que dieron los siguientes resultados:

¹³ www.vitalis.net/ecoeficiencia.htm

Dentro del mismo segmento de mercado podemos decir que los principales competidores de la Cereales Heidi's es la empresa "Schullo" con sus productos de cereales basados en hojuelas (granola), este posee una mayor penetración del mercado y los precios que se presentan son más altos que los que presentan los productos de Cereales Heidi's

Tabla Comparativa N.1

Precios Barras de Granola

(Noviembre 2010)



Elaborado por: Viviana Viteri M.

Tabla Comparativa N.2
Precios Fundas de Granola
(Noviembre 2010)

PRODUCTO	UNIDADES	PESO	Precio
FUNDAS DE GRANOLA			
			
SHULLO GRANOLA COCO	1	400 GRAMOS	2,68
SCHULLO GRANOLA FIBRA	1	400 GRAMOS	2,55
ORIGIBRAN	1	400 GRAMOS	2,43
PRECIO PROMEDIO			\$ 2,55

FUNDAS GRANOLA 400GR

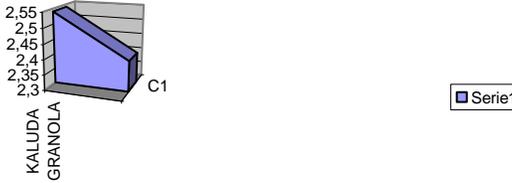


Elaborado por: Viviana Viteri M.

Tabla Comparativa N.3
Fundas de Granola
(Noviembre 2010)

PRODUCTO	UNIDADES	PESO	Precio
FUNDAS DE GRANOLA			
			
KALUDA GRANOLA	1	500 GRAMOS	2,54
SCHULLO GRANOLA DE LA ABUELA	1	500 GRAMOS	2,4
PRECIO PROMEDIO			\$ 2,47

FUNDAS GRANOLA 500GR



Elaborado por: Viviana Viteri M.

Tabla Comparativa N.4
Precios Cajas de Granola
 (Noviembre 2010)

PRODUCTO	UNIDADES	PESO	Precio
CAJAS DE GRANOLA			
KELLO MUSSO GRANOLA	1	400 GRAMOS	3,75
GRANOLA SCHULLO CAJA	1	400 GRAMOS	3,98
GOURMET GRANOLA	1	400 GRAMOS	3,84
PRECIO PROMEDIO			\$ 3,86

Elaborado por: Viviana Viteri M.

3.1.2.2. Productos sustitutos

Los bienes sustitutos actúan como reemplazo de otros bienes de la economía, dependiendo del ingreso disponible de las personas.

Los productos naturales son nuevos y no tienen mucha historia, por lo que la competencia que tiene la empresa es de la misma forma reciente y no se encuentra muy desarrollada ya que las empresas que producen granola son pequeñas y muchas veces microempresas familiares que tienen una organización precaria y es así que entre la competencia más importante tenemos:

EMPRESA: NATURE VALLEY

MARCA: Nature Valley

Esta empresa cuenta con algunas presentaciones de granola tanto en los que son barras como cajas de diferentes presentaciones:

Imagen 1

Nature Valley



EMPRESA: NUTRIVITAL

MARCA: Magma Granola

Imagen 2

Granola Magma



Nutrivital es una empresa que ofrece productos de alta calidad nutritiva y delicioso sabor en leche de soya y granola. Consideran la investigación, la estética, el gusto y el valor al desarrollar los productos ya que cumplen con normas de técnica, higiene y logística integral.

Magma Granola es un cereal completo que viene en tres presentaciones, receta original y frutos del bosque y cocos.

Presentación: Cajas de 400g

Embalaje: Cartón con 15 unid.

Variedades: 3 (Receta original, frutos del bosque, cocos)

Ingredientes: Cereal crocante elaborado con una cuidadosa selección de granos de avena, miel de panela, ajonjolí, soya tostada y uvas pasas como ingredientes básicos.

EMPRESA: SCHULLO

MARCA: Schullo

Imagen 3

Schullo



Schullo es la empresa que cuenta con más presentaciones de productos en base a cereales, por otro lado la calidad de sus productos está en constante avance y ofrecen al público una gran variedad de variedades y a través de su red de distribución llegan a muchos lugares y cubren la mayor parte del mercado.

Productos que ofrece:

- **Granola**



pasas.

Es producida con un estricto control de calidad, 100% natural. Es el resultado de una cuidadosa selección de granos de Avena, germen de trigo, salvado y ajonjolí tostados y endulzados con pura miel de abejas, complementado con

Tiene un alto contenido de vitaminas y minerales como Calcio, Hierro, Fósforo, Potasio, Magnesio, Vitaminas B y E.

- **Granola Coco Fibra**



Ingredientes: Avena, salvado de trigo, germen de trigo, coco, pasas, miel de abejas, ajonjolí.

Presentaciones: Caja de 400 g

- **Granola Gourmet (Almendras y Naranja)**



Ingredientes: Avena, salvado de trigo, germen de trigo, corteza de naranja confitada, nueces, almendras, semillas de girasol, miel de abejas, ajonjolí, aceite de soya, esencia de vainilla, sal.

Presentaciones: Caja de 400g

- **Granola con miel de abejas y pasas (Maní Fibra)**



Ingredientes: Avena, salvado de trigo, germen de trigo, maní, miel de abejas, pasas, ajonjolí.

Presentaciones: Caja de 400

- **Granola con miel de abejas y pasas (Extra Fibra)**



Ingredientes: Avena, Salvado de trigo, Germen de trigo, Pasas, Miel de Abejas, Ajonjolí, Aceite de soya, Esencia de vainilla, Sal

Presentaciones: Caja de 400g, Funda de 500g

- **Granola con miel de abejas y pasas (Tradicional)**



Ingredientes: Avena, salvado de trigo, germen de trigo, miel de abejas, pasas, ajonjolí. Presentaciones: Funda de 500g, Caja de 400g

- **Granola de la Abuela**



Ingredientes: Avena, Salvado, Germen de trigo, Panela, Aceite de soya, Ajonjolí, Especerías.

Presentaciones: Funda de 500g

EMPRESA: EVERFRUT

MARCA: Enerfrut

La granola Enerfrut es la única presentación de granola en esta empresa, ya que es una microempresa donde no existe el desarrollo de más presentaciones, su granola es muy tradicional y con los ingredientes básicos que son: Salvado, Germen de trigo, Panela, ajonjolí, etc.

EMPRESA: KELLOG'S

MARCA: Allbrand



Existen dos tipos de fibra: insoluble y soluble. Aunque los alimentos contienen cantidades variables de los diferentes tipos de fibra, la fibra insoluble se encuentra principalmente en el salvado de trigo como ALL BRAN, derivados de

granos enteros y también en las verduras.

La fibra soluble se encuentra en las leguminosas, avena y frutas como los cítricos y manzanas. Una dieta equilibrada debe incluir alimentos equilibrados en ambos tipos de fibra: cereales integrales, frutas y verduras.

ALL BRAN es una buena fuente de fibra, ya que está elaborado 100% de salvado de trigo, ofrece una variedad de productos que ayudan a sumarle fibra a tu vida fácilmente y eliminar lo que tu cuerpo no necesita.

Presentaciones: original 400g, Hojuelas de avena y miel 325g, Hojuelas de linaza 300 y 550g

Barras: Pasas y Linaza

3.1.2.3. Proveedores

Hoy en día, que vivimos en una época de tanta contaminación ambiental y bombardeada de propaganda de comida chatarra, es muy importante que la empresa

como responsable, se preocupe de dar alimentos sanos, naturales e integrales. Así todos gozaremos de buena salud física y mental.

La granola que es un producto elaborado con un estricto control de calidad, 100% natural y resultado de una cuidadosa selección de granos de Avena, germen de trigo, salvado y ajonjolí tostados y endulzados con miel, requiere que la selección de ingredientes vaya de acuerdo a la composición del producto. Entre sus principales proveedores encontramos:

Ilustración Gráfica N. 6

Principales Proveedores Cereales Heidi's

(Noviembre 2010)



Levapan del Ecuador



Lida Vargas



Alimensa



La Fabril



Alibana



Cereales Andinos

Fuente: Cereales Heidi's

Elaborado por: Viviana Viteri M.

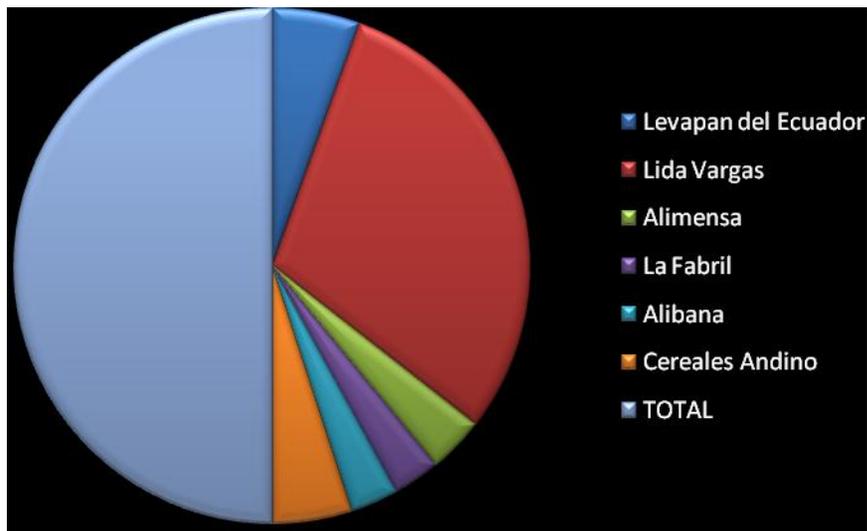
Todos los productos que la empresa usa como materia prima son de procedencia nacional ya que la gerente es una fiel creadora de la calidad del producto y mano de obra nacional.

La participación de los proveedores en las compras totales de la empresa se representa de la siguiente manera

Gráfico Comparativo N. 1

Participación Proveedores en Compras de Cereales Heidi's

(Noviembre 2010)



Fuente: Cereales Heidi's

Elaborado por: Viviana Viteri M.

3.1.2.4. Clientes

Pese a la poca costumbre que posee el ecuatoriano por desayunar de manera balanceada, existe un buen potencial para que este mercado crezca

La Granola es un alimento rico en vitaminas, minerales y fibra.

Los hábitos alimenticios de las personas han cambiado en los últimos 100 años; entre ellos el consumo de cereales integrales y la forma de prepararlos, por ello los principales consumidores que la Granola posee en nuestro país estarían compuestos por los siguientes:

- Los niños que se encuentran en crecimiento y desarrollo, siendo el enganche perfecto para llegar a su mesa las promociones con regalos.

- Personas que quieren cuidar su salud y su cuerpo integralmente, consumiendo alimentos sanos y ricos en nutrientes.
- Hombres y mujeres que desean cuidar su salud, debido a que se ha comprobado que el consumo de cereales reducen en 30% la posibilidad de padecer enfermedades cardíacas.¹⁴

Entre los principales clientes de la empresa encontramos:

Ilustración Gráfica N. 7

Principales Clientes Cereales Heidi's

(Noviembre 2010)



Programa Aliméntate Ecuador



Programa de Alimentación Escolar



Mi comisariato



Tiendas Industriales Asociadas



Tiendas Camari

Fuente: Cereales Heidi's

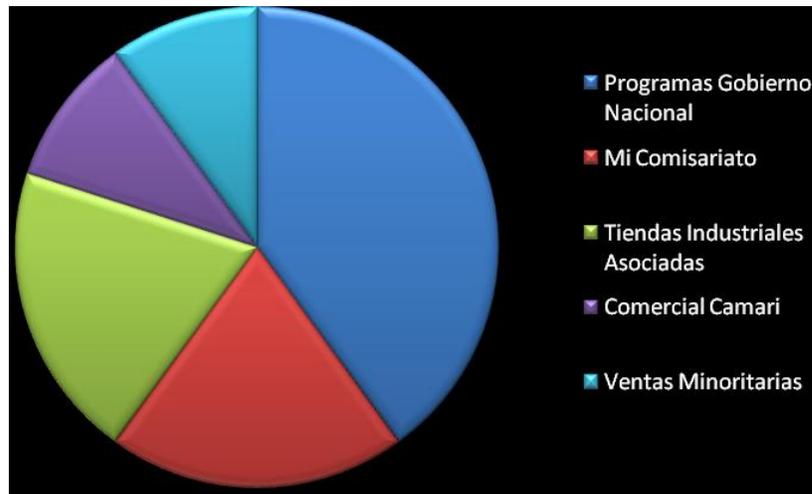
Elaborado por: Viviana Viteri M.

La participación de cada uno de los clientes en las ventas de la empresa se encuentra representada en el siguiente Gráfico:

¹⁴ <http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/integrales.htm>

Gráfico Comparativo N. 2

Participación Clientes en Ventas de Cereales Heidi's
(Noviembre 2010)



Fuente: Cereales Heidi's

Elaborado por: Viviana Viteri M.

3.1.2.5. Recursos Humanos

El enfoque para el microambiente de la empresa relacionado con el talento humano es crear una fortaleza al tener un personal capacitado y con una estructura organizacional que favorezca al desarrollo del un ambiente organizacional adecuado que permita una comunicación fluida en todos los niveles de manera que todos los problemas sean superados con el esfuerzo y compromiso de todos y cada uno de los miembros y de igual manera que todos los reconocimientos y triunfos contribuyan a la satisfacción de cada persona para que sea reflejado a nivel de toda la empresa.

La calidad de vida laboral, es uno de los conceptos fundamentales a tomarse en cuenta en el micro ambiente, es importante que se lo enfoque partiendo de la higiene y seguridad que representan dos actividades estrechamente relacionadas entre sí, que favorecen y garantizan que el recurso humano en la organización trabaje en condiciones adecuadas y seguras, tanto en lo personal como de materiales y equipos,

a fin de mantener su salud; entendiendo ésta, como lo establece la Organización Mundial de la Salud (OMS), es decir, el estado total de bienestar tanto físico, mental y social, el cual consiste en una ausencia de males o enfermedades.

Las actividades de higiene y seguridad se ubican en el microambiente, representando el nicho de operaciones y de poder en las organizaciones, en consecuencia están estrechamente ligadas a todas las actividades que el talento humano desarrolla; obviamente los riesgos que se presentan dependerán si la empresa ofrece un trabajo en condiciones seguras.

En la organización la base de un adecuado funcionamiento se genera en base a dos características en común: división del trabajo y logro de objetivos. Es así como la estructura organizacional, es la forma que le permite a la empresa realizar su misión, operar día a día, adaptarse a los cambios del entorno y reaccionar a las situaciones que se le presentan.

En la empresa se maneja un plan de incentivos por producción y rendimientos de los obreros de modo que ellos se encuentran motivados a realizar su trabajo por los siguientes precedentes:

- La Gerencia motiva a los obreros sin estudios a terminarlos con la flexibilidad de horario para que estudien de la misma manera que subsidia los gastos para los niveles primario y secundario de los obreros que no cuentan con estos estudios.
- Después de cada entrega de montos significativos que ha requerido una gran movilización y esfuerzo de la mano de obra la Gerencia ordena se les entrega una canasta con productos de primera necesidad a las personas que participaron de la producción del pedido.

- En ocasiones especiales como navidad, día de la madre, cumpleaños, entre otros se realizan comidas en la empresa para integración del personal.

3.1.2.6. Recursos Financieros

Los recursos financieros son esenciales para el adecuado funcionamiento de la empresa ya que como sabemos, el dinero actualmente es uno de los factores que más generan influencia en el correcto desempeño de las organizaciones, por esta razón, la base del manejo del recurso financiero es la planificación y dentro de esta etapa la formulación de un presupuesto acorde con las necesidades de la parte operativa de la empresa de manera que se puedan generar productos de calidad a base de materia prima adecuada para el consumo cubriendo con las necesidades básicas de nutrición, salud y bienestar de los consumidores.

Tener una reserva de dinero es algo fundamental para Heidi's ya que el tener un respaldo económico los puede ayudar ante adversidades no planificadas.

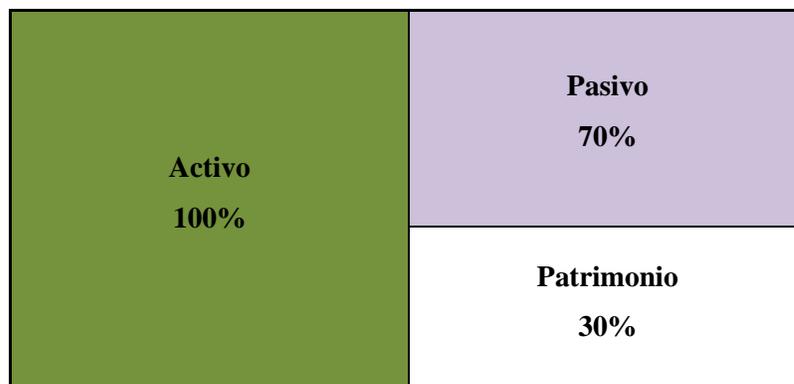
Los objetivos del área financiero – contable de la empresa son entre otros:

- a. Establecer razones e índices financieros de las actividades de la empresa.
- b. Identificar la repercusión de financiar la producción con recursos propios y recursos provenientes de préstamos.
- c. Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.

La empresa utiliza una estrategia dinámica para financiar el capital de trabajo para sus actividades como podemos observar en el siguiente Gráfico:

Ilustración Gráfica 8

Método de Financiamiento del Capital de Trabajo
Estructura de Activos con Relación a Pasivo y Patrimonio
(Noviembre 2010)
Datos Aproximados



Fuente: Cereales Heidi's

Elaborado por: Viviana Viteri M.

La empresa solicita préstamos a corto plazo a la institución financiera con la que trabaja (Banco del Pichincha), normalmente estos créditos no exceden los 60 días ya que clientes como “El Rosado” pagan las facturas con 30 y 60 días después de entregada la mercadería, mientras que los programas del gobierno pagan puntualmente según las fechas acordadas en los contratos

3.2. ANÁLISIS INTERNO

Partiendo de que la estructura orgánica es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de una organización, se denota la estructura de la empresa bajo un sistema convencional, donde se muestran los puestos y cómo están organizados según las áreas o departamentos acorde al organigrama presentado en el punto 2.2.21.

En este organigrama podemos ver las áreas de la organización que serán objeto de nuestro análisis, centrándonos en el accionar y resultado de las siguientes áreas con sus actividades específicas:

3.2.1. Área de producción

- ✓ Realizar el estudio para calificar al proveedor.
- ✓ Solicitar las cotizaciones y calificar la mejor.
- ✓ Recibir los productos comprados y almacenarlos.
- ✓ Realizar inventarios físicos y llevar los kardex.
- ✓ Planear, dirigir y controlar la producción.
- ✓ Controlar y evitar desperdicios de material.
- ✓ Realizar reportes e informes.

3.2.2 Área de administración y finanzas

- ✓ Desarrollar la contabilidad de la empresa.
- ✓ Presentar a la Gerencia los estados financieros.
- ✓ Autorizar los pagos que deben realizarse.
- ✓ Realizar el cálculo de nómina.
- ✓ Supervisar las instalaciones.
- ✓ Atención de central telefónica y recepción.

3.2.3 Área de ventas

- ✓ Elaborar un plan de trabajo anual para ventas.
- ✓ Investigar las necesidades de consumo.
- ✓ Coordinar las comisiones de los vendedores.
- ✓ Aplicar métodos, técnicas, estrategias para comercializar los productos.
- ✓ Entrega y despacho de mercadería.

CAPÍTULO IV

“DISEÑO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CEREALES HEIDI’S”

FASE I

4. Planeación

4.1. Planificación preliminar

4.1.1. Carta de Participación



Quito, 17 de Noviembre del 2010

Señora Licenciada
Magdalena Martínez Cárdenas
Representante Legal
Cereales “Heidi’s”
Presente

Estimada Sra. Martínez:

La presente tiene como fin solicitar a usted reciba la oferta de servicios de nuestra firma de auditoría, ya que nos hemos informado por la comunicación que se expuso por parte de su empresa en los diarios de mayor circulación de la ciudad,



La necesidad de la realización de una Auditoría de Gestión por el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 2009 al proceso de producción.

Para explicar la naturaleza de la auditoria permítannos detallar algunos de los clientes con los que nuestra firma ha trabajado:

- Grupo Financiero de Producción
- Interdeco
- Corporación La Favorita
- Grupo Internacional

Como se evidencia contamos con la experiencia suficiente para realizar el trabajo que se requiere en su empresa.

Si usted está de acuerdo esperamos la invitación para participar en el proceso de selección de firma auditora para su empresa.

Atentamente.

Viviana Viteri Martínez

Auditor Sénior

Viteri & Viteri

Auditores y Consultores

4.1.2. Carta Petición



Quito, 19 de noviembre de 2010

Señorita

Viviana Viteri

VITERI & VITERI AUDITORES Y CONSULTORES

Presente.

Estimada Señorita Viteri, en mi calidad de Gerente General de la empresa “Cereales Heidi’s” es un placer extenderle la cordial invitación para que la firma a la que usted pertenece participe en el concurso de selección de oferta de auditoría para el departamento de producción que se requiere en este momento en la empresa.

Cabe especificar que la empresa requiere una auditoría de gestión a la proceso de producción por los constante problemas que se han presentado en el área por lo tanto se requiere saber que recomendaciones implementar para alcanzar la eficiencia y eficacia en la empresa.



Esperamos su respuesta con la confirmación de los servicios expuestos y requeridos de modo que se pueda concretar un acuerdo y el determinado contrato de prestación.

Por su atención a la presente me suscribo

Atentamente

Magdalena Martínez

Gerente General

Cereales Heidi's

4.1.3. Visita preliminar para cotizar la auditoria

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 1/8
Responsable	Viviana Viteri



Informe Visita Preliminar

Cliente: Cereales Heidi's

Alcance: Al 31 de diciembre del 2010

A los 2 días del mes de diciembre, siendo las 11:47 am, el Ingeniero Auditoria Juan Rodríguez realizó una visita preliminar a las instalaciones de la empresa “Cereales Heidi's”, para examinar y observar de manera general los procesos de la empresa y en concreto el proceso de producción, en esta visita se pudo recopilar información concerniente a la empresa de interés para la firma de auditoría Viteri & Viteri, para realizar la respectiva oferta profesional con respecto a la petición de la empresa Cereales Heidi's según su comunicación s/n de 19 de noviembre de 2010.

La empresa “Cereales Heidi's”, se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato en la Avenida Latinoamericana 0112 y Julián Coronel, sector “El Socavón”, la misma lleva desarrollando sus actividades productivas desde el año 200 presentando un crecimiento firme en sus ventas y participación de mercado.

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 2/8
Responsable	Viviana Viteri



La empresa maneja un nivel de ventas anuales que superan los USD 500,000.00, y no se encuentra ni ha participado en ninguna ocasión del sistema RISE con respecto a sus impuestos, sin embargo se ha manejados desde sus inicios hasta la actualidad como una empresa de hecho a cargo de la Licenciada Magdalena Martínez, persona natural no obligada a llevar contabilidad. Es importante además destacar que la empresa posee una Calificación Artesanal otorgada por el Ministerio de Industrias y Productividad.

La organización posee para la comercialización de sus productos la licencia Sanitaria Industrial, El Registro Sanitario otorgado por el Instituto Izquieta Pérez, El Permiso del Cuerpo de Bomberos de la Ciudad de Ambato, El Permiso Municipal de Funcionamiento, entre otros, por lo tanto se maneja bajo los parámetros establecidos por la Ley para su funcionamiento.

Los principales proveedores de la empresa son: Levapan del Ecuador, Lida Vargas, Alimensa, La Fabril, Alibana; Cereales Andino, entre otros.

Podemos mencionar que entre los principales clientes de la empresa se encuentran: Programa Aliméntate Ecuador (Gobierno Nacional), Programa de

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 3/8
Responsable	Viviana Viteri



Alimentación Estudiantil (Gobierno Nacional), Corporación El Rosado, Tiendas Industriales Asociadas, entre otros.

Actualmente la empresa produce y comercializa en el mercado nacional sin embargo tiene proyectos en miras a la comercialización a nivel internacional.

La distribución de los productos se realiza desde la planta de producción en la ciudad de Ambato hasta sus clientes en cualquier lugar del país donde estos lo soliciten por lo tanto no maneja bodegas ni puntos de distribución en el país.

Las ventas se realizan de contado en su mayoría sin embargo en clientes determinados por el volumen de las transacciones de les otorga créditos según sus necesidades a 30, 60 y 90 días, por los documentos expuestos en la presente visita se posee una optima recuperación de la cartera.

En esta visita se pudo observar los siguientes puntos importantes referentes explícitamente al proceso de producción:

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 4/8
Responsable	Viviana Viteri



- a) Inconvenientes que han retrasado el proceso de producción o a su vez han hecho que existe una diferencia en gastos entre órdenes de producción de similares características.
- b) La empresa Cereales Heidi's tiene un proceso de producción determinado, sin embargo para que este se cumpla se requiere de otros procesos que se encuentran ligados tal como: compras, gestión de la calidad, recursos humanos; los mismos que en ciertas ocasiones entorpecen el proceso y ocasionan retrasos en las órdenes de producción diaria.
- c) Por otro lado el proceso de producción es algo complejo por encontrarse integrado por varios sub procesos como: trituración, cocción, mezclado, preparación para horneado, horneado, enfriamiento y empaçado; al estar enlazados estos sub procesos si hay un retraso por alguna razón en uno de los eslabones todo el proceso se retrasará, incurriendo en el pago innecesario de horas extras al personal de los subprocesos afectados por el retraso.
- d) La empresa no lleva un control detallado de sus materias primas razón por la cual en muchas ocasiones no se encuentra en existencias la materia

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 5/8
Responsable	Viviana Viteri



prima suficiente para la orden de producción y se recurre hacer la orden de compra en el momento que se evidencia la falta de los materiales necesarios para continuar con la producción.

- e) Han ocurrido accidentes en el trabajo en el área de producción debido a la imprudencia de los obreros sobretodo en el área de horneado y enfriamiento ya que con el afán de realizar más rápido su trabajo omiten algunas normas de seguridad que ocasionan pequeños accidentes, aun cuando la empresa tiene el material suficiente para seguridad y se han colocado carteles informativos de formica donde se detalla las actividades de cada subproceso.
- f) Finalmente podemos mencionar que la empresa evidencia un desperdicio de materia prima en el sub proceso de mezclado.

La auditoría de gestión se realizaría únicamente en la planta de la empresa en la dirección antes citada, por lo que los auditores que participen de esta requerirán hospedaje y alimentación por un tiempo solicitado por la Gerencia de la empresa

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 6/8
Responsable	Viviana Viteri



de dos meses, de modo que se sugiere la participación de tres profesionales en la auditoría de gestión al proceso de producción de la empresa, entre los cuales puede participar.

Tabla Descriptiva N. 1
Profesionales Sugeridos
Noviembre 2010

Nombre	Cargo	Título	Observaciones
Viviana Viteri Martínez	Auditor Sénior	Ing. Finanzas y Auditoria CPA.	Se requiere hospedaje y alimentación
Juan Rodriguez Almeida	Asistente A de Auditoria	Ing. en Auditoria	Se requiere hospedaje y alimentación
Andrea Martínez López	Asistente B de Auditoria	Estudiante	Se requiere hospedaje y alimentación

Elaborado por: Juan Rodríguez

Una vez mencionados los detalles de la empresa que se pudo observar en la visita previa para cotizar la auditoria, así como los profesionales requeridos para efectuar el trabajo y los detalles que implican la auditoria para el desarrollo de la respectiva carta de oferta profesional de prestación de servicios, me permito sugerir el siguiente presupuesto para cotizar la auditoria a la empresa que se encuentra plasmado en el siguiente cuadro:

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 7/8
Responsable	Viviana Viteri



Presupuesto N. 2
Presupuesto para Oferta Profesional
Diciembre 2010

AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA "CEREALES HEIDI'S"				
Diciembre 2010				
N.	Descripción	Precio Unitario	Precio Total	Observaciones
2	Sueldo Mensual Auditor Senior	950.00	1900.00	
2	Sueldo Mensual Asistente A	600.00	1200.00	
2	Sueldo Mensual Asistente B	400.00	800.00	
38	Hospedaje por noche	8.00	304.00	
38	Alimentación por día	15.00	570.00	
18	Transporte Ambato Quito	15.00	270.00	
	Gastos Generales	300.00	300.00	
	Margen de Utilidad	2137.6	2137.60	
			7481.60	

Elaborado por: Juan Rodríguez

En función al mencionado presupuesto me permito sugerir fijar un precio de la auditoria a la empresa de \$7500.00

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 8/8
Responsable	Viviana Viteri

Finalmente se puede mencionar que la empresa está lista para empezar con el proceso de auditoría ya que cuentan con el espacio suficiente para el área de trabajo de quienes participen en la auditoria.

Es todo cuanto informar respecto a mi visita a la empresa "Cereales Heidi´s"

Atentamente

Juan Rodríguez Almeida
Ingeniero en Auditoria
Viteri & Viteri
Audidores y Consultores

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri

4.1.4 Oferta profesional

2010

OFERTA PROFESIONAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORIA



Cliente: "Cereales Heidi's"

Auditoría de Gestión al Proceso de Producción

Responsable: Viviana Elizabeth Viteri Martínez

Diciembre 2010





Quito, 5 de Diciembre del 2010

Señora Licenciada
Magdalena Martínez Cárdenas
Representante Legal
Cereales “Heidi’s”
Presente

Estimada Sra. Martínez:

Gracias por su amable invitación a prestarle nuestra oferta de servicios profesionales en la Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de su empresa.

Nuestro objetivo es proveerles mayor información sobre el equipo de trabajo, nuestra metodología y los productos que su empresa recibiría en relación con el servicio profesional que su entidad requiere.

Acorde a la visita realizada a la empresa “Cereales Heidi’s” efectuada por nuestro equipo de auditoría el día 2 de diciembre del año en curso, me permito hacer llegar a usted la oferta profesional que nuestra firma ha desarrollado especialmente para su empresa.



Nos encontramos a su disposición para ampliar o modificar, si es el caso, el alcance de esta propuesta.

Si llega a surgir algún tipo de duda o inquietud le ruego comunicarse con nosotros que con gusto atenderemos sus requerimientos.

Atentamente,

Ing. Viviana Viteri.

Jefe de Equipo de Auditoría

Viteri & Viteri

Auditores y Consultores



INDICE

Presentación de la "Firma Viteri & Viteri"

Capítulo I. Diagnostico de "Cereales Heidi's"

Capítulo II. Metodología del Examen

Capítulo III. Presentación del Personal Asignado a la Auditoria

Capítulo IV. Cotización Profesional



Presentación de la "Firma Viteri & Viteri"

Viteri & Viteri es una firma de Auditoría y Asesoría Gerencial con presencia en el Ecuador desde 1987, maneja alianzas estratégicas con universidades internacionales como el "Tecnológico de Monterrey" para mantener a sus profesionales actualizados según los requerimientos del mundo actual.

La firma está asociada con el Grupo Internacional "Larco", quienes se encargan de la evaluación y cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por los mercados internacionales para la intervención en el campo de la auditoría, asesoría y consultoría contable financiera.

Entre las empresas que han contando con nuestros servicios podemos mencionar:

- "Grupo Financiero de Producción"
- "Interdeco"
- Corporación "La Favorita"
- Grupo "Internacional"
- Grupo "El Rosado"



Siéntase en toda la libertad de solicitar referencias de nuestros trabajos a las empresas y grupos mencionados tanto en los exámenes realizados como en el seguimiento que aun mantenemos con nuestros clientes.

Viteri & Viteri cuenta por lo tanto con el respaldo y la experiencia necesaria para brindarle los servicios requeridos con los más altos estándares de calidad y atención.



Capítulo I. Diagnostico de "Cereales Heidi's"

En nuestro país el sector productivo no petrolero ocupa el 18.81% del PIB, siendo este el motor que impulsa la economía ecuatoriana¹⁵.

Cereales Heidi's es una empresa que se consolida en el mercado por la comercialización a gran escala de productos alimenticios como granola y galletas en base de cereales 100% naturales sin contar con preservantes ni colorantes, la empresa posee clientes importantes que requieren que las entregas se realicen eficiente y efectivamente de modo que se logre satisfacer sus necesidades que se caracterizan por buscar productos naturales que aporten a su dieta diaria de manera constructiva.

Por la importancia y delicadeza del producto se requiere realizar un examen de Auditoría de Gestión al proceso productivo de Cereales Heidi's con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos del área y la medición oportuna de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en su desarrollo.

Al ser fundamental el proceso de producción en la empresa es necesario realizar una auditoría de gestión al mencionado proceso ya que se han venido identificando algunos inconvenientes que fueron detectados en la visita que nuestro auditor pudo hacer a su empresa, entre los cuales mencionamos los siguientes:

¹⁵ Informe Senplades, Línea Base 11 (2007)

- a) Inconvenientes que han retrasado el proceso de producción o a su vez han hecho que existe una diferencia en gastos entre órdenes de producción de similares características.
- b) La empresa Cereales Heidi's tiene un proceso de producción determinado, sin embargo para que este se cumpla se requiere de otros procesos que se encuentran ligados tal como: compras, gestión de la calidad, recursos humanos; los mismos que en ciertas ocasiones entorpecen el proceso y ocasionan retrasos en las órdenes de producción diaria.
- c) Por otro lado el proceso de producción es algo complejo por encontrarse integrado por varios sub procesos como: trituración, cocción, mezclado, preparación para horneado, horneado, enfriamiento y empaçado; al estar enlazados estos sub procesos si hay un retraso por alguna razón en uno de los eslabones todo el proceso se retrasará, incurriendo en el pago innecesario de horas extras al personal de los subprocesos afectados por el retraso.
- d) La empresa no lleva un control detallado de sus materias primas razón por la cual en muchas ocasiones no se encuentra en existencias la materia prima suficiente para la orden de producción y se recurre hacer la orden de compra en el momento que se evidencia la falta de los materiales necesarios para continuar con la producción.
- e) Han ocurrido accidentes en el trabajo en el área de producción debido a la imprudencia de los obreros sobretodo en el área de horneado y enfriamiento



ya que con el afán de realizar más rápido su trabajo omiten algunas normas de seguridad que ocasionan pequeños accidentes, aun cuando la empresa tiene el material suficiente para seguridad y se han colocado carteles informativos de formica donde se detalla las actividades de cada subproceso.

- f) Finalmente podemos mencionar que la empresa evidencia un desperdicio de materia prima en el sub proceso de mezclado.



Capítulo II. Metodología del Examen

ENFOQUE

Servicio de Auditoría es una actividad independiente, objetiva, de control y asesoría enfocada en agregar valor y mejorar las operaciones de la organización, determinando así, cuantitativamente la razonabilidad de los Estados Financieros.

Se pueden analizar las operaciones que se generan dentro de un período de tiempo, teniendo en cuenta que todos estos valores son resultado de la gestión del talento humano dentro de la organización; ante lo cual se evaluará la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.

CONFIDENCIALIDAD

Este documento es de carácter confidencial, por lo que la información contenida en él mismo sólo deberá servir para fines de evaluación y utilización por parte de **Cereales Heidi's** por lo cual, no deberá ser divulgada ni entregada a terceros.



Como complemento de la aplicación de los principios de ética profesional que nos caracteriza, agregamos nuestro compromiso de confidencialidad, expresado de la siguiente forma:

- ✚ Las partes respetarán la confidencialidad sobre las políticas, procedimientos, fórmulas, técnicas de administración e información legal, contable, financiera, tributaria y operativa que con ocasión de la presente propuesta llegaremos a tener conocimiento mutuamente.
- ✚ Nos comprometemos a no divulgar a terceras personas los procedimientos y la información obtenida durante la realización de este trabajo. Esta información será de uso exclusivo de la Gerencia de **Cereales Heidi's** con fines de evaluación, control y mejoramiento de la gestión integral de la entidad.

METODOLOGÍA

El éxito de nuestro trabajo radica en contar con el apoyo incondicional por parte del personal de la entidad en proporcionarnos la información, actividades y documentación necesaria, para cumplir con el programa planteado en los términos de esta propuesta y a su vez alcanzar los objetivos de la Auditoría.



AUDITORÍA OPERATIVA

DESCRIPCIÓN

La Auditoría Operacional es una actividad que conlleva como propósito fundamental el préstamo de un mejor servicio a la administración proporcionándole comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia de las operaciones de una entidad. Por su propia naturaleza está orientada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace para un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar un Examen de Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa “Cereales Heidi’s”, con el fin de comprobar los niveles el cumplimiento de indicadores de gestión en el proceso de producción de la empresa.



Objetivos Específicos

- 1) Realizar una evaluación de gestión al departamento de producción en los niveles ya existentes en la empresa de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología para determinar las áreas críticas que requieren mayor atención.

- 2) Determinar el nivel de riesgo del proceso de producción en la empresa Cereales Heidi's con el fin de implementar los procesos de auditoría necesarios que respalden la opinión del informe de auditoría.

- 3) Desarrollar una apreciación sobre el control interno de la empresa en el área de producción y áreas afines que afectan directa o indirectamente el proceso de modo que se pueda recomendar mayores controles en las áreas críticas no atendidas.

- 4) Entregar el informe final de auditoría a la alta Gerencia de la empresa con las recomendaciones oportunas para optimizar el proceso de producción de la organización para que la empresa pueda implementar las recomendaciones y optimizar el proceso auditado.



ALCANCE

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin embargo en este caso se realizará una Auditoría al Proceso de Producción de la empresa en las actividades que ha llevado a cabo desde el 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2010



Capítulo III. Presentación del Personal Asignado a la Auditoría

Viviana E. Viteri M., Auditor Senior

Ingeniera en Finanzas y Auditoría CPA., graduada en la Escuela Politécnica del Ejército, con amplia experiencia en auditorías de gestión ya que ha liderado exámenes de gestión en varias empresas con nuestra firma de auditoría, además de encontrarse respaldada por 5 años de experiencia en la firma.

Posee una suficiencia en el idioma inglés, así como certificaciones de cursos y actualizaciones tanto en el área tributaria como financiera y de gestión.

Juan Rodríguez Almeida, Asistente A de Auditoría

Ingeniero en Auditoría, graduado en La Pontífice Universidad Católica de Ecuador, con 1 año de experiencia en nuestra firma y dos años más de experiencia en asistencia contable y asesoría tributaria.

Posee una suficiencia en idiomas así como actualizaciones tributarias constantes en el Servicio de Rentas Internas, además posee un seminario de gestión eficiente de producción.

Andrea Martínez López, Asistente B de Auditoría

Próximo a egresar como Ingeniera en Finanzas y Auditoría de la Escuela Politécnica del Ejército, con un año de experiencia en nuestra firma ha



demostrando un alto nivel de responsabilidad y tenacidad en cada una de las actividades asignadas en los clientes que ha manejado hasta la fecha.

Actualmente se encuentra cursando el seminario de constitución de compañías en La Superintendencia de Compañías, así como una asistencia limpia a los seminarios dictados por la firma.



Capítulo IV. Cotización Profesional

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Una vez aceptada la presente oferta profesional usted deberá enviar una carta a nuestra firma confirmando los puntos citados en esta comunicación, a partir de esta fecha corren 5 días hábiles en los que nuestra firma se encargará de redactar en contrato de prestación de servicios de auditoría, nuestros profesionales empezaran a laborar desde el día hábil siguiente a la celebración del contrato y concluirán sus actividades el termino de 60 días.

PRODUCTOS OFERTADOS

Como producto final del examen de auditoría se presentara un informe detallado a la Gerencia con todas las conclusiones fruto del trabajo realizado sobre el proceso de producción así como las recomendaciones a seguir para corregir los errores que se encuentran y lineamientos o parámetros de mejoras destinados a personas o áreas en particular.



Por otro lado se presentara una matriz de seguimiento de las recomendaciones plasmadas en el informe de auditoría y nuestra firma se encargará de monitoreo y evaluaciones futuras en tiempos determinados para evaluar el nivel de cumplimiento o avance de las recomendaciones

Además se entregará a la empresa dos derechos para asistir al curso Gerencial de gestión administrativa dictada por nuestra firma en el mes de marzo de 2011.

Se destaca finalmente que se capacitará al personal de producción en cuento a los procesos, indicadores de gestión y cumplimiento de objetivos en 20 horas.

INVERSIÓN

Nuestro objetivo es satisfacer las necesidades del cliente, por lo que en la parte económica se establecerán valores acorde con el trabajo que se realice de manera que este aspecto nos permita contar con lo necesario para el correcto desempeño de la Auditoría pensando en que el beneficio más grande esté enfocado a la organización.



El costo por la Auditoría asciende a US\$ 7,500.00 más IVA los cuales pueden ser cancelados de la siguiente manera:

40% con la aceptación de la propuesta y firma del contrato.

60% con la presentación del informe final de auditoría.

Atentamente

Viviana Viteri

Jefe de Equipo de Auditoría

Viteri & Viteri

Auditors and Consultants

4.1.5. Carta de Notificación de la Empresa



Quito, 7 de diciembre de 2010

Señorita

Viviana Viteri

VITERI & VITERI AUDITORES Y CONSULTORES

Presente.

Estimada Señorita Viteri, en mi calidad de Gerente General de la empresa “Cereales Heidi’s” es un placer para mi informarle que después de analizadas las ofertas profesionales que han llegado hasta nuestras oficinas ha sido la oferta de su firma la favorecida para realizar la auditoría de gestión que se requiere en este momento en la empresa.

Acorde a las cláusulas de la oferta profesional esperamos en un plazo de 5 días hábiles el contrato de prestación de servicios para poder iniciar con el trabajo requerido.

Una vez notificada su firma sobre nuestra decisión esperamos que cualquier inquietud o comunicación pertinente se realice oportunamente con la Gerencia de la empresa.

Por su atención a la presente me suscribo

Atentamente

Magdalena Martínez

Gerente General

Cereales Heidi's

4.1.6. Carta Compromiso (Contrato de auditoría)



Quito, 14 de Diciembre del 2010

Señora Licenciada
Magdalena Martínez Cárdenas
Representante Legal
Cereales “Heidi’s”
Presente

Estimada Sra. Martínez:

Gracias por su carta de notificación, concordando con nuestro acuerdo le hago llegar el Contrato de Prestación de Servicios por la auditoría de gestión requerida.

Si tiene alguna duda o inconveniente con las cláusulas del contrato le ruego hacérselo saber a la brevedad posible, caso contrario empezaremos el trabajo el día de mañana 15 de diciembre acorde al cronograma presentado en la oferta profesional que le hicimos llegar.



Además le haremos llegar la carta de notificación de inicio de nuestras actividades como referencia y protocolo propio de estas actividades.

Nos encontramos a su disposición para ampliar o modificar, si es el caso, el alcance del presente contrato.

Agradecemos su atención a la presente.

Atentamente,

Ing. Viviana Viteri.

Jefe de Equipo de Auditoría

Viteri & Viteri

Auditors and Consultants



Contrato de Prestación de Servicios

En la ciudad de Quito a los 14 días del mes de diciembre del año 2010, comparecen para suscribir el presente contrato de prestación de servicios de auditoría y asesoría departamental conforme se detalla a continuación en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La empresa Viteri & Viteri Audidores y Consultores se compromete a realizar una auditoría de gestión en el departamento de producción de la empresa “Cereales Heidi’s” en el periodo de dos meses determinado y acordado por las partes a contar desde la fecha suscripción del presente contrato.

SEGUNDA: La empresa Cereales Heidi’s con su representante legal la Licenciada Magdalena Martínez se compromete a proporcionar la información requerida a los auditores y personal que sea enviado para realizar en trabajo antes especificado.

TERCERA: La empresa Cereales Heidi’s se compromete a realizar un pago Viteri & Viteri por la suma de US\$ 7,500.00 más IVA los cuales serán cancelados con 40% con la aceptación de la propuesta y firma del contrato y el 60% con la presentación del informe final de auditoría.



CUARTO: Viteri &Viteri se compromete a reservar la confidencialidad del contrato, información e informe así como todos los datos relacionados con los servicios prestados a Cereales Heidi's según lo dictamina las normas del Código de Ética de Auditoria

Firman para constatación y aceptación del presente contrato:

Viviana Viteri
Viteri & Viteri
Auditores y Consultores

Magdalena Martínez
Gerente General
Cereales Heidi's

4.1.7. Comunicación de inicio de Actividades

Papel de Trabajo	2
Referencia	P.T.H.2 ½
Responsable	Viviana Viteri



Quito, 15 de Diciembre del 2010

Señora Licenciada
Magdalena Martínez Cárdenas
Representante Legal
Cereales “Heidi’s”
Presente

Estimada Sra. Martínez:

La presente tiene como fin comunicarle que el equipo de auditoría de nuestra firma llegara a la empresa el día 15 de diciembre del año en curso para empezar con las actividades del examen de auditoría de gestión contratada según el contrato de prestación de servicios celebrado entre su empresa y nuestra firma del día 14 de diciembre.

Le ruego brindar el apoyo necesario a nuestro equipo para poder realizar la actividad mencionada.

Papel de Trabajo	2
Referencia	P.T.H.2 2/2
Responsable	Viviana Viteri



Le solicito además muy comedidamente se sirva proporcionar del espacio físico necesario al equipo de trabajo así como los materiales necesarios y especificados en el contrato firmado por las dos partes.

Por su atención a la presente, me suscribo.

Atentamente

Viviana Viteri
Jefe de Equipo de Auditoría
Viteri & Viteri
Auditores y Consultores

FASE II

4.2 Planificación específica

4.2.1. Entrevista a funcionarios para determinar el riesgo inherente

Papel de Trabajo	3
Referencia	P.T.H.3 ½
Responsable	Viviana Viteri



Entrevista de Exploración

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Patricia Silva

Cargo: Supervisor de Producción (Preparación Previa)

Saludos, la presente entrevista tiene el fin de conocer globalmente los detalles a tratarse en la auditoría de gestión a desarrollarse en el departamento de producción de la empresa, le ruego contestar las siguientes preguntas de la manera más precisa y concisa según el cuestionamiento.

1. Según su criterio que tan importante es la realización de una auditoria en el área de producción? (Pregunta de Sondeo)

Papel de Trabajo	3
Referencia	P.T.H.3 2/2
Responsable	Viviana Viteri

2. Se encuentran habilitados todos los elementos o maquinaria del área?
(Pregunta Cerrada)
3. La producción tiene algún tipo de restricción para los trabajadores, es decir los trabajadores de un subproceso pueden realizar las actividades de otro subproceso simultáneamente? (Pregunta Abierta)
4. Por favor evalúe la seguridad del área sabiendo que una calificación de 10 puntos indica 0 accidentes en el área y una calificación de 1 punto significa más de 5 accidentes a la semana en el área (Pregunta Cerrada)
5. Por favor justifique su respuesta anterior. (Pregunta Abierta)
6. Usted como encargado de la producción de la empresa en el área de preparación previa, puede garantizar que los insumos que salen de la bodega para su área (materia prima) son los necesarios según la orden procesada?
(Pregunta Cerrada)

Gracias por su tiempo y comprensión.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	4
Referencia	P.T.H.4 ½
Responsable	Viviana Viteri



Entrevista de Exploración

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Elsie Arévalo

Cargo: Supervisor de Producción (Empaques)

Saludos, la presente entrevista tiene el fin de conocer globalmente los detalles a tratarse en la auditoría de gestión a desarrollarse en el departamento de producción de la empresa, le ruego contestar las siguientes preguntas de la manera más precisa y concisa según el cuestionamiento.

1. Según su criterio que tan importante es la realización de una auditoria en el área de producción para evaluar la eficiencia del proceso? (Pregunta de Sondeo)

Papel de Trabajo	4
Referencia	P.T.H.4 2/2
Responsable	Viviana Viteri

2. Se encuentran habilitados todos los elementos o maquinaria del área que usted supervisa? (Pregunta Cerrada)
 3. Cuantos trabajadores laboran en su área? (Pregunta Cerrada)
 4. Que controles tienen sobre los insumos que se utilizan en su área? (Pregunta Abierta)
 5. La producción tiene algún tipo de restricción para los trabajadores, es decir los trabajadores de un subproceso pueden realizar las actividades de otro subproceso simultáneamente? (Pregunta Abierta)
 6. Usted como encargado de la producción en el área de empaques de la empresa puede garantizar que los insumos que salen de la bodega son los necesarios según la orden procesada? (Pregunta Cerrada)
 7. Se han dado accidentes en su área de supervisión? (Pregunta Cerrada)
- Gracias por su tiempo y comprensión.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	5
Referencia	P.T.H.5 1/3
Responsable	Viviana Viteri



Entrevista de Exploración

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Pedro Rivera

Cargo: Supervisor de Producción (Hornos)

Saludos, la presente entrevista tiene el fin de conocer globalmente los detalles a tratarse en la auditoría de gestión a desarrollarse en el departamento de producción de la empresa, le ruego contestar las siguientes preguntas de la manera más precisa y concisa según el cuestionamiento.

1. Según su criterio que tan importante es la realización de una auditoria en el área de producción? (Pregunta de Sondeo)

Papel de Trabajo	5
Referencia	P.T.H.5 2/3
Responsable	Viviana Viteri

2. Se encuentran habilitados todos los elementos o maquinaria del área?
(Pregunta Cerrada)
3. La producción tiene algún tipo de restricción para los trabajadores, es decir los trabajadores de un subproceso pueden realizar las actividades de otro subproceso simultáneamente? (Pregunta Abierta)
4. Por favor evalúe la seguridad del área sabiendo que una calificación de 10 puntos indica 0 accidentes en el área y una calificación de 1 punto significa más de 5 accidentes a la semana en el área (Pregunta Cerrada)
5. Por favor justifique su respuesta anterior. (Pregunta Abierta)
6. Usted como encargado de la producción en el área de hornos de la empresa puede garantizar que los insumos que salen de la bodega son los necesarios según la orden procesada? (Pregunta Cerrada)
7. Su área posee los insumos necesarios para sus operaciones? (Pregunta Cerrada)

Papel de Trabajo	5
Referencia	P.T.H.5 3/3
Responsable	Viviana Viteri

8. Su área posee el personal necesario para laborar normalmente? (Pregunta Cerrada)

9. Justifique su respuesta anterior (Pregunta Abierta).

Gracias por su tiempo y comprensión.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	6
Referencia	P.T.H.6 1/2
Responsable	Viviana Viteri



Entrevista de Exploración

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Tatiana Rivera

Cargo: Supervisor de Bodega

Saludos, la presente entrevista tiene el fin de conocer globalmente los detalles a tratarse en la auditoría de gestión a desarrollarse en el departamento de producción de la empresa, le ruego contestar las siguientes preguntas de la manera más precisa y concisa según el cuestionamiento.

1. Según su criterio que tan importante es la realización de una auditoria en el área de producción? (Pregunta de Sondeo)
2. Qué tipo de controles posee el área para su funcionamiento? (Pregunta Abierta)

Papel de Trabajo	6
Referencia	P.T.H.6 2/2
Responsable	Viviana Viteri

3. Con que frecuencia se hace revisiones de las existencias en bodega contra los registros de ingresos y egresos de insumos y porque? (Pregunta Mixta)
 4. Cuantas personas tiene acceso a los registros de movimientos de la bodega? (Pregunta Cerrada)
 5. Qué tipo de autorizaciones se maneja en al área para la entrada y salida de insumos de bodega (Pregunta Abierta)
 6. Usted como encargado de la producción de la empresa puede garantizar que los insumos que salen de la bodega son los necesarios según la orden procesada? (Pregunta Cerrada)
 7. Qué tipo de seguridad sobre los productos existe en la bodega para los artículos que entran y salen de esta? (Pregunta Abierta)
 8. Cuando se reciben productos que tipo de verificaciones se hace antes de entrarlos a la bodega? (Pregunta Abierta)
- Gracias por su tiempo y comprensión.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	7
Referencia	P.T.H.7 1/2
Responsable	Viviana Viteri



Entrevista de Exploración

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Administrativa

Encargado: Tatiana Morales

Cargo: Administrador General

Saludos, la presente entrevista tiene el fin de conocer globalmente los detalles a tratarse en la auditoría de gestión a desarrollarse en el departamento de producción de la empresa, le ruego contestar las siguientes preguntas de la manera más precisa y concisa según el cuestionamiento.

1. Según su criterio que tan importante es la realización de una auditoria en el área de producción? (Pregunta de Sondeo)
2. Qué tipo de controles ejerce la administración sobre el proceso de producción? (Pregunta Abierta)

Papel de Trabajo	7
Referencia	P.T.H.7 2/2
Responsable	Viviana Viteri

3. Con que frecuencia se hace revisiones de los resultados arrojados por la producción? (Pregunta Abierta)
4. Que tipos de análisis comparativos se hace con respecto a la producción y sus resultados por periodos o por órdenes de producción? (Pregunta Cerrada)
5. Qué tipo de documentos se manejan en la área administrativa para autorizar la producción y sus variaciones? (Pregunta Abierta)
6. Que niveles de autorización tienen las órdenes de producción antes de llegar al área? (Pregunta Abierta)
7. Qué tipo de comprobaciones de calidad se hacen sobre los productos terminados? (Pregunta Abierta)

Gracias por su tiempo y comprensión.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

4.2.2. Evaluación de Control Interno

Como parte de la preparación para el examen de estados financieros, se elaborará el cuestionario de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Cuando se llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la empresa, se debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

La evaluación del control interno se realizará mediante la utilización de cuestionarios aplicados a los supervisores del proceso de producción y a la administradora de la planta de modo que se pueda saber desde el punto de vista de las personas que forman parte del proceso su funcionamiento y falencias.

Por otro lado este método es de fácil aplicación y gran utilidad para medir los riesgos necesarios en el examen de auditoría de gestión aplicado.



V I T E R I & V I T E R I

Audidores y Consultores

Desde 1987

Cuestionario de Control Interno

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Administrativa

Encargado: Tatiana Morales

Cargo: Administrador General

Papel de Trabajo	8
Referencia	P.T.H.8 1/1
Responsable	Viviana Viteri

N	Pregunta	Respuesta			Ponderación		Observación
		Si	No	N/A	Real	Optima	
1	¿Se lleva en la empresa un control detallado de las variaciones en los niveles de producción diario?						
2	¿Se analiza junto con la Gerencia los problemas que se presentan la producción inmediatamente?						
3	¿Se manejan niveles de autorización para determinar la cantidad de producción diaria?						
4	¿Se analiza el comportamiento anormal de los trabajadores del área de producción para resolver problemas?						
5	¿Se manejan documentos para registrar la producción diaria?						
6	¿Se realizan las compras con un previo concurso de ofertas?						
7	¿La producción obedece al presupuesto de ventas?						

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri



V I T E R I & V I T E R I

Audidores y Consultores

Desde 1987

Cuestionario de Control Interno

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Patricia Silva

Cargo: Supervisor de Producción

Papel de Trabajo	9
Referencia	P.T.H.9 1/1
Responsable	Viviana Viteri

N	Pregunta	Respuesta			Ponderación		Observación
		Si	No	N/A	Real	Optima	
1	¿En su área se lleva un control de la producción diaria?						
2	¿Se reportan a la Gerencia los problemas que se dan en el área?						
3	¿Se controla la calidad de la materia prima antes de ingresarla en el proceso de producción?						
4	¿Se realiza un control de calidad en su área?						
5	Se controlan sistemáticamente los pesos y medidas de los insumos en el proceso de producción						

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri



VITERI & VITERI

Audidores y Consultores

Desde 1987

Cuestionario de Control Interno

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Elsie Arevalo

Cargo: Supervisor de Producción

Papel de Trabajo	10
Referencia	P.T.H.10 1/1
Responsable	Viviana Viteri

N	Pregunta	Respuesta			Ponderación		Observación
		Si	No	N/A	Real	Optima	
1	¿En su área se lleva un control de la producción diaria?						
2	¿Se reportan a la Gerencia los problemas que se dan en el área?						
3	¿Se controla la calidad de la materia prima antes de ingresarla en el proceso de producción?						
4	¿Se realiza un control de calidad en su área?						
5	Se controlan sistemáticamente los pesos y medidas de los insumos en el proceso de producción						

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri



VITERI & VITERI

Audidores y Consultores

Desde 1987

Cuestionario de Control Interno

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Pedro Rivera

Cargo: Supervisor de Producción

Papel de Trabajo	11
Referencia	P.T.H.11 1/1
Responsable	Viviana Viteri

N	Pregunta	Respuesta			Ponderación		Observación
		Si	No	N/A	Real	Optima	
1	¿En su área se lleva un control de la producción diaria?						
2	¿Se reportan a la Gerencia los problemas que se dan en el área?						
3	¿Se controla la calidad de la materia prima antes de ingresarla en el proceso de producción?						
4	¿Se realiza un control de calidad en su área?						
5	Se controlan sistemáticamente los pesos y medidas de los insumos en el proceso de producción						

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri



V I T E R I & V I T E R I

Audidores y Consultores

Desde 1987

Cuestionario de Control Interno

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Tatiana Rivera

Cargo: Supervisor de Producción

Papel de Trabajo	12
Referencia	P.T.H.12 1/1
Responsable	Viviana Viteri

N	Pregunta	Respuesta			Ponderación		Observación
		Si	No	N/A	Real	Optima	
1	¿En su área se lleva un control de ingresos y egresos?						
2	¿Se reportan a la Gerencia los problemas que se dan en el área?						
3	¿Se controla la calidad de la materia prima antes de ingresarla en el proceso de producción?						
4	Se controla constantemente el inventario registrado contra el inventario existente.						
5	Existen documentos con formas de respaldo de los movimientos del inventario.						
6	Se controlan los pesos y cantidades de la materia prima antes de ingresar a bodega						

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri

4.2.3. Descripción del Proceso de Producción

Papel de Trabajo	13
Referencia	P.T.H.13 1/4
Responsable	Viviana Viteri



Levantamiento del Proceso de Producción

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Producto: Granola

ACONDICIONAMIENTO Y MEZCLADO

- Se pesa la materia prima seca y se dosifica los insumos líquidos, de acuerdo a las formulaciones correspondientes.
- Se procede a acondicionar la soya para la cual se la remoja, hierve, lava, pela y se pasa por el molino para hasta obtener una pasta uniforme de soya.
- Se elabora la miel, para lo cual la panela se trocea y se pasa a un proceso de cocción con agua, y esencias hasta obtener una solución homogénea. Esta miel se filtra y se mezcla con las esencias, el aceite, el ajonjolí y la pasta de soya previamente pesadas.

Papel de Trabajo	13
Referencia	P.T.H.13 2/4
Responsable	Viviana Viteri

- Se coloca en la mesa de mezclado la cantidad de avena correspondiente a una parada de producción, la miel de panela y la harina de banano.
- Se mezcla durante hasta lograr una mezcla uniforme.
- Se coloca la mezcla en las en una capa uniforme y se ubican las bandejas en el carro de horneado.

HORNEADO Y ENFRIAMIENTO

- El producto en las bandejas pasa al horno previamente precalentado a una temperatura específica según el producto a hornearse.
- Antes del ingreso de cada carro se debe verificar que el tiempo programado y la temperatura de horneado sean los adecuados de acuerdo al tipo de producto.
- Una vez cumplido el tiempo programado, se saca el carro del horno y se registran las condiciones de horneado.
- El Líder del Horneado debe verificar que el producto cumpla las características organolépticas necesarias.
- Si el producto NO CUMPLE con las especificaciones, se debe notificar al Jefe de Producción y Calidad para la toma de las acciones correctivas pertinentes.

Papel de Trabajo	13
Referencia	P.T.H.13 3/4
Responsable	Viviana Viteri

- Si el producto CUMPLE con las especificaciones, se coloca la granola horneada en las bandejas de enfriamiento, cuidando que el producto no entren en contacto con otras superficies que puedan ocasionar contaminaciones cruzadas.
- Se verifica que la humedad del producto sea la adecuada.
- Se transporta el producto al Área de Empaque, cuidando que las bandejas permanezcan cerradas y que la granola no tenga contacto con alguna superficie que pueda causar contaminaciones.
- Si el producto no tiene la humedad deseada pasará al horno durante un corto tiempo.

EMPAQUE

- Una vez que el producto se encuentre en el Área de Empaque, debe ser colocado en las fundas previamente etiquetadas.
- Se pesan las fundas de acuerdo a la presentación a comercializar, se sellan y son colocadas en las cajas.
- Cada caja contiene un número determinado de fundas de acuerdo al tipo de granola.

Papel de Trabajo	13
Referencia	P.T.H.13 4/4
Responsable	Viviana Viteri

LIBERACIÓN DEL PRODUCTO

- Se tomarán muestras al azar de cada lote de producción para realizar análisis microbiológicos y bromatológicos en un laboratorio externo acreditado.
- Si el producto cumple con los parámetros establecidos es LIBERADO, caso contrario permanecerá en cuarentena.
- Al producto en cuarentena se le realizarán análisis a un mayor número de muestras, si el producto no pasa el control de calidad no podrá ser comercializado y será desechado.

ACCIONES CORRECTIVAS

- De presentarse desviaciones en cualquier etapa de producción, es responsabilidad del Líder del Área informar inmediatamente al Jefe de Producción y Calidad, el cual deberá llevar a cabo la acción correctiva pertinente.
- El Jefe de Producción y Calidad, además, debe verificar que se cumplan las condiciones de producción establecidas y que las actividades de producción sean llevadas a cabo de forma adecuada, con el fin de evitar confusiones y contaminaciones.
- Después del horneado si el producto no presenta el color deseado, se debe ingresar nuevamente al horno durante el tiempo necesario controlando que no se pase del punto óptimo requerido.

Papel de Trabajo	14
Referencia	P.T.H.14 1/5
Responsable	Viviana Viteri



Levantamiento del Proceso de Producción

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Producto: Galleta

ACONDICIONAMIENTO Y PREMEZCLA

- Se cierne la harina de trigo y se muele la avena, antes de incorporarlas en el proceso de elaboración.
- Se procede a acondicionar la soya para la cual se la remoja, hierve, lava, pela y se pasa por el molino para hasta obtener una pasta uniforme de soya.
- Se pesa la materia prima seca y se dosifica los insumos líquidos, de acuerdo a las formulaciones correspondientes.
- Se registra lo utilizado en cada parada.
- Se bate a mano de la margarina, el azúcar y las esencias hasta obtener una textura cremosa y la disolución de la mayor parte del azúcar.

Papel de Trabajo	14
Referencia	P.T.H.14 2/5
Responsable	Viviana Viteri

- Se elabora la miel, para lo cual la panela se trocea y se pasa a un proceso de cocción con y esencias hasta obtener una solución homogénea. Esta miel se filtra.

AMASADO Y MOLDEADO

- A la pre mezcla se añaden los siguientes ingredientes previamente pesados:
 - ✓ Harina de trigo
 - ✓ Avena molida
 - ✓ Polvo de hornear
 - ✓ Bicarbonato de sodio
 - ✓ Soya molida

Se procede a amasar a mano estos ingredientes, se agrega parte del agua caliente.

- Se continúa amasando, mientras la masa se va secando se va añadiendo el resto del agua caliente mezclado con aceite.
- El tiempo de amasado es de 30 a 40 minutos, mientras mejor amasado este, la galleta obtenida presenta una mejor textura.
- Cuando se haya alcanzado la textura adecuada se hace una plancha con la masa y se coloca en la maquina laminadora para que corte la masa y de forma a las galletas.

Papel de Trabajo	14
Referencia	P.T.H.14 3/5
Responsable	Viviana Viteri

- Las galletas se pasan a una bandeja previamente engrasada con margarina, y se colocan en el carro del horno.

HORNEADO Y ENFRIADO

- Las galletas se pasan a una bandeja previamente engrasada con margarina, y se colocan en el carro del horno.
- El producto en los carros pasa al horno previamente precalentado a una temperatura específica según el producto a hornearse.
- Antes del ingreso de cada carro se debe verificar que el tiempo programado y la temperatura de horneado sean los adecuados de acuerdo al tipo de producto.
- Una vez cumplido el tiempo programado, se saca el carro del horno y se registran las condiciones de horneado.
-
- El Líder del Horneado debe verificar que el producto cumpla las características organolépticas.
- Si el producto **NO CUMPLE** con las especificaciones, se debe notificar al Jefe de Producción y Calidad para la toma de las acciones correctivas pertinentes.
- Si el producto **CUMPLE** con las especificaciones, se coloca en las bandejas de enfriamiento, cuidando que el producto no entren en contacto con otras superficies que puedan ocasionar contaminaciones cruzadas.

Papel de Trabajo	14
Referencia	P.T.H.14 4/5
Responsable	Viviana Viteri

- Se verifica que la textura y características organolépticas del producto sea la adecuada.
- Se transporta el producto al Área de Empaque, cuidando que las bandejas permanezcan cerradas y que las galletas no tengan contacto con alguna superficie que pueda causar contaminaciones.

EMPAQUE

- Una vez que el producto se encuentre en el Área de Empaque, debe ser colocado en las fundas previamente etiquetadas.
- Se pesan las fundas de acuerdo a la presentación a comercializar, se sellan y son colocadas en las cajas.
- Cada caja contiene un número determinado de fundas de acuerdo al tipo de galletas de avena.

LIBERACIÓN DEL PRODUCTO

- Se tomarán muestras al azar de cada lote de producción para realizar análisis microbiológicos y bromatológicos en un laboratorio externo acreditado.
- Si el producto cumple con los parámetros establecidos es LIBERADO, caso contrario permanecerá en cuarentena.

Papel de Trabajo	14
Referencia	P.T.H.14 5/5
Responsable	Viviana Viteri

Al producto en cuarentena se le realizarán análisis a un mayor número de muestras, si el producto no pasa el control de calidad no podrá ser comercializado y será desechado.

4.2.4. Planificación de la Auditoría

Papel de Trabajo	15
Referencia	P.T.H.15 1/5
Responsable	Viviana Viteri



ENFOQUE

Servicio de Auditoría es una actividad independiente, objetiva, de control y asesoría enfocada en agregar valor y mejorar las operaciones de la organización, determinando así, cuantitativamente la razonabilidad de los Estados Financieros.

Se pueden analizar las operaciones que se generan dentro de un período de tiempo, teniendo en cuenta que todos estos valores son resultado de la gestión del talento humano dentro de la organización; ante lo cual se evaluará la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar un Examen de Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa “Cereales Heidi’s”, con el fin de comprobar los niveles el cumplimiento de indicadores de gestión en el proceso de producción de la empresa.

Papel de Trabajo	15
Referencia	P.T.H.15 2/5
Responsable	Viviana Viteri

Objetivos Específicos

- 1) Realizar una evaluación de gestión al departamento de producción en los niveles ya existentes en la empresa de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología para determinar las áreas críticas que requieren mayor atención.
- 2) Determinar el nivel de riesgo del proceso de producción en la empresa Cereales Heidi's con el fin de implementar los procesos de auditoría necesarios que respalden la opinión del informe de auditoría.
- 3) Desarrollar una apreciación sobre el control interno de la empresa en el área de producción y áreas afines que afectan directa o indirectamente el proceso de modo que se pueda recomendar mayores controles en las áreas críticas no atendidas.
- 4) Entregar el informe final de auditoría a la alta Gerencia de la empresa con las recomendaciones oportunas para optimizar el proceso de producción de la organización para que la empresa pueda implementar las recomendaciones y optimizar el proceso auditado.

Papel de Trabajo	15
Referencia	P.T.H.15 3/5
Responsable	Viviana Viteri

ALCANCE

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin embargo en este caso se realizará una Auditoría al Proceso de Producción de la empresa en las actividades que ha llevado a cabo desde el 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2010

CRONOGRAMA

Fases	Horas
Planificación preliminar	6
Planificación específica	4
Programación	10
Evaluación del control interno	18
Medición de los riesgos de auditoría	10
Aplicación de técnicas y procedimientos, papeles de trabajo y hallazgos de auditoría	320
Comunicación de resultados	8
Total horas estimadas	376

Elaborado por: Viviana Viteri M.

Papel de Trabajo	15
Referencia	P.T.H.2 4/5
Responsable	Viviana Viteri

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Cargo	Nombres	Iniciales
Auditor Sénior	Ingeniera Viviana Viteri	(V.V.)
Asistente de Auditoria	Ingeniero Juan Rodríguez	(J.R.)
Asistente de Auditoria	Andrea Martínez	(A.M.)

Elaborado por: Viviana Viteri M.

REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y MATERIALES

El Equipo de la Auditoría de Gestión requerirá:

- Equipos de computación:
 - 2 Laptop.
 - 2 Flash memory.
 - 1 impresora.

- Suministros de Oficina:
 - 3 Esferográficos de distintos colores.

Papel de Trabajo	15
Referencia	P.T.H.15 5/5
Responsable	Viviana Viteri

- 2 Libretas para anotaciones.
- 4 Lápices.
- 1 resma de papel bond a4 75 grs.
- Borradores.
- Carpetas.
- Tinta Correctora.

Elaborado por: Viviana Viteri

Aprobado por: Viviana Viteri

4.2.5. Programa de Auditoria

Los programas de trabajo tienen por objeto reunir evidencias suficientes pertinentes y validas para sustentar los juicios a emitir al respecto al área sometida a examen estos deben ser elaborados de manera clara y precisa de tal forma q sus procedimientos revelen las inconsistencias del área.



Audidores y Consultores
Desde 1987

Programa de Auditoria

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Programa de Auditoria	1
Referencia	P.A.H.1 1/4
Responsable	Viviana Viteri

Procedimientos	Horas Programadas	Horas Reales	Diferencia	Responsable	P/T
FASE I					
Planificación Preliminar	6				
FASE II					
Planificación Específica	4				
Programación	10				
Evaluación del control interno	18				
Medición de riesgos de auditoria	10				
FASE III					
<u>Proceso 1</u>					
Procedimiento 1					
Revisar los documentos de respaldo de las operaciones de producción.	20				


VITERI & VITERI
 Auditores y Consultores
 Desde 1987
 Programa de Auditoria

Cliente: Cereales Heidi's
Área: Producción

Programa de Auditoria	1
Referencia	P.A.H.1 2/4
Responsable	Viviana Viteri

Procedimientos	Horas Programadas	Horas Reales	Diferencia	Responsable	P/T
Procedimiento 2					
Verificar los requerimientos reales de materia prima por orden de producción versus los solicitados a la bodega.	18				
Procedimiento 3					
Revisar los documentos de tomas y constataciones físicas de bodega.	20				
Procedimiento 4					
Realizar una toma física de bodega comparando los resultados con las tarjetas kardex.	20				
<u>Proceso 2</u>					
Procedimiento 5					
Revisar los tiempos para la consecución de los procesos versus los tiempos esperados para desarrollar las actividades.	24				
<u>Proceso 3</u>					
Procedimiento 6					
Verificar el uso de materiales de protección en los procesos.	16				

V I T E R I & V I T E R I

Audidores y Consultores

Desde 1987

Programa de Auditoria

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Programa de Auditoria	1
Referencia	P.A.H.1 3/4
Responsable	Viviana Viteri

Procedimientos	Horas Programadas	Horas Reales	Diferencia	Responsable	P/T
<u>Proceso 4</u>					
Procedimiento 7					
Observar los controles de calidad efectuados en el proceso.	18				
Procedimiento 8					
Verificar si las balanzas y pesas se encuentran correctamente calibradas.	20				
<u>Proceso 5</u>					
Procedimiento 9					
Observar todo el proceso de producción con el fin de determinar fallas de tiempos y sincronización.	16				
<u>Proceso 6</u>					
Procedimiento 10					
Revisar los tiempos para la consecución de los procesos versus los tiempos esperados para desarrollar las actividades.	48				

V I T E R I & V I T E R I

Audidores y Consultores

Desde 1987

Programa de Auditoria

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Programa de Auditoria	1
Referencia	P.A.H.1 4/4
Responsable	Viviana Viteri

Procedimientos	Horas Programadas	Horas Reales	Diferencia	Responsable	P/T
<u>Proceso 7</u>					
Procedimiento 11					
Revisar los tiempos para la consecución de los procesos versus los tiempos esperados para desarrollar las actividades.	28				
Procedimiento 12					
Revisar el nivel de desperdicio de materia prima arrojada en el proceso.	26				
<u>Proceso 8</u>					
Procedimiento 13					
Revisar los tiempos para la consecución de los procesos versus los tiempos esperados para desarrollar las actividades.	22				
Procedimiento 14					
Revisar el nivel de desperdicio de materia prima arrojada en el proceso.	24				
FASE IV					
Comunicación de Resultados.	8				
FASE V					
Seguimiento y Monitoreo.	0				
	376				

FASE III

4.3. Ejecución del trabajo

En esta fase se pondrá en práctica todos los formatos desarrollados en la fase anterior
En esta fase conocida como el trabajo de campo se recabara información de la empresa.

4.3.1. Papeles de trabajo



VITERI & VITERI
Audidores y Consultores
Desde 1987

Recopilación de Documentos

Cliente: Cereales Heidi's
Área: Producción

Papel de Trabajo					16	
Referencia					P.T.H.16 1/1	
Responsable					Viviana Viteri	
N.	Documento	Descripción	Serie	Responsable	Conciliado con:	Observaciones

Elaborado por: Juan Rodríguez
Aprobado por: Viviana Viteri

4.3.2. Hallazgos de Auditoria

	
Hoja de Hallazgos	
Cliente: Cereales Heidi's	
Área: Producción	
Papel de Trabajo	17
Referencia	P.T.H.17 1/1
Responsable	Viviana Viteri
Condición:	
Criterio:	
Causa:	
Efecto:	
Conclusiones:	
Recomendaciones:	

Elaborado por: Andrea Martínez
Aprobado por: Viviana Viteri

4.3.3. Indicadores de Gestión



Papel de Trabajo	18
Referencia	P.T.H.18 ½
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

N.	Indicador	Descripción	Fórmula	Aplicación	Resultados	Observaciones

Elaborado por: Juan Rodríguez
Aprobado por: Viviana Viteri

FASE IV

4.4. Comunicación de Resultados

4.4.1. Borrador de informe de auditoria

Una vez realizado el trabajo de campo en el capítulo V, se plasmara el resultado de la auditoria en un informe borrador para ser leído ante los miembros de la directiva de la empresa.

Estos tendrán 10 días hábiles para poder presentar algún tipo de descargo sobre los hallazgos presentados en el presente informe, si la empresa no se manifiesta en el plazo establecido se tomara como una aceptación tácita del informe borrador.



Informe Borrador de Auditoria

Hemos realizado una auditoría de gestión a la empresa “Cereales Heidi’s” con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía con la que se manejan las operaciones del departamento de producción y la observancia de disposiciones éticas y técnicas en sus actividades.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las normas para el ejercicio profesional en consecuencia se incluyen las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias en las que se encuentra la empresa según las áreas críticas detectadas en cada uno de los subprocesos del proceso de producción así como la observación de las Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento que le son relativas.

Para la evaluación de gestión utilizamos parámetros determinados por la empresa y son aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y funcional según sus manuales de técnicas de prácticas generalmente aceptadas.



Orientamos nuestra auditoria fundamentalmente al departamento de producción de la empresa con una especial observación de la administración y su relación con el proceso.

Nuestro informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en el proceso que se verán reflejados en los resultados anuales de la organización.



CAPITULO I

ANTECEDENTES

MOTIVOS DEL EXAMEN

El presente examen de auditoría ha sido realizado por petición de la empresa “Cereales Heidi’s” como interesada con el fin de detectar y corregir los problemas que se han venido dando en torno al proceso de producción y a la vez determinar el nivel de cumplimiento de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía en el proceso de producción

OBJETIVOS DEL EXAMEN

Objetivo General

Desarrollar un Examen de Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa “Cereales Heidi’s”, con el fin de comprobar los niveles el cumplimiento de indicadores de gestión en el proceso de producción de la empresa.



Objetivos Específicos

- 1) Realizar una evaluación de gestión al departamento de producción en los niveles ya existentes en la empresa de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología para determinar las áreas críticas que requieren mayor atención.
- 2) Determinar el nivel de riesgo del proceso de producción en la empresa Cereales Heidi's con el fin de implementar los procesos de auditoría necesarios que respalden la opinión del informe de auditoría.
- 3) Desarrollar una apreciación sobre el control interno de la empresa en el área de producción y áreas afines que afectan directa o indirectamente el proceso de modo que se pueda recomendar mayores controles en las áreas críticas no atendidas.
- 4) Entregar el informe final de auditoría a la alta Gerencia de la empresa con las recomendaciones oportunas para optimizar el proceso de producción de la organización para que la empresa pueda implementar las recomendaciones y optimizar el proceso auditado.



ALCANCE DE EXAMEN

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin embargo en este caso se realizará una Auditoría al Proceso de Producción de la empresa en las actividades que ha llevado a cabo desde el 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2010

BASE LEGAL DE LA EMPRESA

9. Licencia Sanitaria Industrial
10. Permiso del Departamento de Bomberos de la Ciudad de Quito
11. Licencia Sanitaria o Registro Sanitario
12. Licencia ambiental
13. Registro de la Cámara de Producción e Industrias
14. Calificación Artesanal
15. Inscripción en el Registro Mercantil
16. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Nombre o Razón Social:

Cereales Heidi's.



ELABORACIÓN DE TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

La presente auditoria fue presupuestada para 160 horas laborables, detallado en la planificación especifica propia del examen de auditoría y se ha cumplido a cabalidad en la aplicación del examen a la empresa.



CAPITULO II

RESULTADO DE AUDITORIA

En esta capitulo de detallaran las conclusiones y calificación de cada uno de los hallazgos encontrados en el examen de auditoría con su recomendación correspondiente dirigida a la persona quien debe ejecutarla así como los lineamientos de su ejecución y tiempo recomendable para su realización



CAPITULO III INDICADORES DE GESTIÓN

En el tercer capítulo del informe borrador se mencionaran expresamente los indicadores de gestión con sus resultados así como los niveles que debe poseer que cada indicador con su calificación es decir si el nivel que alcance la empresa es aceptable y está acorde a la industria.

Atentamente

Viviana Viteri
Jefe de Equipo de Auditoría
Viteri & Viteri
Auditors and Consultants

4.4.2. Carta invitación a la lectura de informe borrador de auditoría



Carta Invitación

Ambato, Enero 2010

Señora Licenciada

Magdalena Martínez Cárdenas

GERENTE GENERAL “CEREALES HEIDI’S”

Presente

En mi calidad de auditor jefe del examen de auditoría de gestión al proceso de producción de la empresa “Cereales Heidi’s”, es un honor para mí invitarle a usted Señora Gerente a la lectura del informe borrador sobre la auditoría realizada a la empresa que usted muy acertadamente dirige.

Le solicito a la vez remita esta carta a quienes usted considere pertinente estén presentes en la lectura del mencionado informe.



The act will take place on the day...., in the conference room of the company at 10:00 am.

For your attention to the present I subscribe

Viviana Viteri

Jefe de Equipo de Auditoría

Viteri & Viteri

Auditors and Consultants

4.4.3. Acta de lectura de informe borrador de auditoria



Acta de Lectura de Informe Borrador

En la ciudad de Ambato, a los... días del mes de... se reúnen en la sala de conferencias de la empresa “Cereales Heidi’s”, como representante de la firma auditora la señorita Viviana Elizabeth Viteri Martínez, Auditor Sénior y por parte de la empresa comparasen la señora Magdalena Martínez, Gerente General, la señora Tatiana Morales, Administrador General, la señora Elsie Arévalo, Patricia Silva, Pedro Rivero y Tatiana Rivera, Supervisores de Producción.

Los presenten certifican haber estado presentes en la lectura del informe borrador sobre la auditoría de gestión realizado al proceso de producción de la empresa Cereales Heidi’s en la fecha, hora y lugar mencionados.

Firman como constatación:

Viviana Viteri
Auditor Sénior
Viteri & Viteri

Magdalena Martínez
Gerente General
Cereales Heidi’s



Tatiana Rivera
Supervisor de Bodega
Cereales Heidi's

Elsie Arévalo
Supervisor de Producción
Cereales Heidi's

Patricia Silva
Supervisor de Producción
Cereales Heidi's

Pedro Rivera
Supervisor de Producción
Cereales Heidi's

Tatiana Rivera
Supervisor de Producción
Cereales Heidi's

4.4.4. Informe final de auditoria

Luego de ser aceptados los resultados del informe borrador o a su vez de haber sido presentado los descargos correspondientes, la firma procederá a evaluarlos y realizar los cambios que sean pertinentes con el fin de presentar el informe final de auditoría que será entregado a la Gerencia.



Informe Final de Auditoria

Hemos realizado una auditoría de gestión a la empresa “Cereales Heidi’s” con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía con la que se manejan las operaciones del departamento de producción y la observancia de disposiciones éticas y técnicas en sus actividades.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las normas para el ejercicio profesional en consecuencia se incluyen las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias en las que se encuentra la empresa según las áreas críticas detectadas en cada uno de los subprocesos del proceso de producción así como la observación de las Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento que le son relativas.

Para la evaluación de gestión utilizamos parámetros determinados por la empresa y son aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y funcional según sus manuales de técnicas de prácticas generalmente aceptadas.



Orientamos nuestra auditoria fundamentalmente al departamento de producción de la empresa con una especial observación de la administración y su relación con el proceso.

Nuestro informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en el proceso que se verán reflejados en los resultados anuales de la organización.



CAPITULO I

ANTECEDENTES

MOTIVOS DEL EXAMEN

El presente examen de auditoría ha sido realizado por petición de la empresa “Cereales Heidi’s” como interesada con el fin de detectar y corregir los problemas que se han venido dando en torno al proceso de producción y a la vez determinar el nivel de cumplimiento de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía en el proceso de producción

OBJETIVOS DEL EXAMEN

Objetivo General

Desarrollar un Examen de Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa “Cereales Heidi’s”, con el fin de comprobar los niveles el cumplimiento de indicadores de gestión en el proceso de producción de la empresa.



Objetivos Específicos

- 1) Realizar una evaluación de gestión al departamento de producción en los niveles ya existentes en la empresa de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología para determinar las áreas críticas que requieren mayor atención.
- 2) Determinar el nivel de riesgo del proceso de producción en la empresa Cereales Heidi's con el fin de implementar los procesos de auditoría necesarios que respalden la opinión del informe de auditoría.
- 3) Desarrollar una apreciación sobre el control interno de la empresa en el área de producción y áreas afines que afectan directa o indirectamente el proceso de modo que se pueda recomendar mayores controles en las áreas críticas no atendidas.
- 4) Entregar el informe final de auditoría a la alta Gerencia de la empresa con las recomendaciones oportunas para optimizar el proceso de producción de la organización para que la empresa pueda implementar las recomendaciones y optimizar el proceso auditado.



ALCANCE DE EXAMEN

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin embargo en este caso se realizará una Auditoría al Proceso de Producción de la empresa en las actividades que ha llevado a cabo desde el 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2010

BASE LEGAL DE LA EMPRESA

1. Licencia Sanitaria Industrial
2. Permiso del Departamento de Bomberos de la Ciudad de Quito
3. Licencia Sanitaria o Registro Sanitario
4. Licencia ambiental
5. Registro de la Cámara de Producción e Industrias
6. Calificación Artesanal
7. Inscripción en el Registro Mercantil
8. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Nombre o Razón Social:

Cereales Heidi's.



ELABORACIÓN DE TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

La presente auditoria fue presupuestada para 160 horas laborables, detallado en la planificación especifica propia del examen de auditoría y se ha cumplido a cabalidad en la aplicación del examen a la empresa.



CAPITULO II

RESULTADO DE AUDITORIA

En esta capitulo de detallaran las conclusiones y calificación de cada uno de los hallazgos encontrados en el examen de auditoría con su recomendación correspondiente dirigida a la persona quien debe ejecutarla así como los lineamientos de su ejecución y tiempo recomendable para su realización



CAPITULO III

INDICADORES DE GESTIÓN

En el tercer capítulo del informe borrador se mencionaran expresamente los indicadores de gestión con sus resultados así como los niveles que debe poseer que cada indicador con su calificación es decir si el nivel que alcance la empresa es aceptable y está acorde a la industria.

Atentamente

Viviana Viteri

Jefe de Equipo de Auditoría

Viteri & Viteri

Auditors and Consultants

4.5.2. Reporte de avance de actividades

Como parte del seguimiento a las recomendaciones que se presentaron en el informe de auditoría se presentara trimestralmente una carta dirigida a la Gerencia con el reporte del avance de las actividades que permitirán el cumplimiento de las recomendaciones para lograr la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología en el proceso de producción que es nuestro objetivo primordial.

CAPÍTULO V

“AUDITORIA DE GESTIÓN A AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CEREALES HEIDI’S”

Planteamiento del problema:

La empresa Cereales “Heidi’s”, ubicada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, se dedica a la producción y comercialización de cereales en base de avena, soya, quinua y ajonjolí. Esta empresa requiere una auditoria enfocada al proceso de de producción de la empresa por los múltiples inconvenientes que se han venido presentando entre los cuales podemos mencionar:

1. Controles y Seguridad

La empresa posee controles deficientes en lo que al manejo de inventarios se refiere, tanto en materia prima como en productos terminados.

Cuando se requiere ingresar o sacar materiales de las bodegas no se piden autorizaciones con firmas de responsabilidad ni se compara los requerimientos con la orden de producción en proceso.

2. Accidentes y eventualidades

Se han venido presentando accidentes en el área de trabajo ya que los participantes del mismo no observan las normas básicas de seguridad que se les solicita, sin embargo tampoco la empresa ha proporcionado una persona o un control para hacer cumplir estas normas.

3. Desperdicios

Después de concluir el proceso de producción normal se evidencia gran desperdicio de materia prima esparcido por el área de trabajo desde la cocina hasta el horno de

manera repetitiva comprobando el poco control y cuidado con el q se maneja la materia prima en la empresa representando a la postre costos innecesarios y pérdidas para la organización

4. Retrasos

Se han presentado retrasos en los tiempos del proceso de producción ya que si una orden de debía terminar a una determinada hora del día, esta termina con algunas horas de retraso sin presentarse una razón justificada para estos inconvenientes incurriendo en gastos innecesarios por horas extras, materiales e insumos y gastos generales propios del proceso de producción.

5. Bajo control de bodega

En ciertas ocasiones no se encuentra la materia prima suficiente en la bodega para realizar la orden de producción requerida al no manejar un sistema de unidades máximas y mínimas en bodega por lo tanto mientras llega la mercadería el proceso se detiene y sufre retrasos

FASE I

5. Planeación

5.1. Planificación preliminar

5.1.1. Carta de Participación



Quito, 17 de Noviembre del 2010

Señora Licenciada
Magdalena Martínez Cárdenas
Representante Legal
Cereales “Heidi’s”
Presente

Estimada Sra. Martínez:

La presente tiene como fin solicitar a usted reciba la oferta de servicios de nuestra firma de auditoría, ya que nos hemos informado por la comunicación que se expuso por parte de su empresa en los diarios de mayor circulación de la ciudad,



la necesidad de la realización de una Auditoría de Gestión por el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 2009 al proceso de producción.

Para explicar la naturaleza de la auditoría permítannos detallar algunos de los clientes con los que nuestra firma ha trabajado:

- Grupo Financiero de Producción
- Interdeco
- Corporación La Favorita
- Grupo Internacional

Como se evidencia contamos con la experiencia suficiente para realizar el trabajo que se requiere en su empresa.

Si usted está de acuerdo esperamos la invitación para participar en el proceso de selección de firma auditora para su empresa.

Atentamente.

Viviana Viteri Martínez

Auditor Sénior

Viteri & Viteri

Audidores y Consultores

5.1.2. Carta Petición



Quito, 19 de noviembre de 2010

Señorita

Viviana Viteri

VITERI & VITERI AUDITORES Y CONSULTORES

Presente.

Estimada Señorita Viteri, en mi calidad de Gerente General de la empresa “Cereales Heidi’s” es un placer extenderle la cordial invitación para que la firma a la que usted pertenece participe en el concurso de selección de oferta de auditoría para el departamento de producción que se requiere en este momento en la empresa.

Cabe especificar que la empresa requiere una auditoría de gestión a la proceso de producción por los constante problemas que se han presentado en el área por lo tanto se requiere saber que recomendaciones implementar para alcanzar la eficiencia y eficacia en la empresa.



Esperamos su respuesta con la confirmación de los servicios expuestos y requeridos de modo que se pueda concretar un acuerdo y el determinado contrato de prestación.

Por su atención a la presente me suscribo

Atentamente

Magdalena Martínez

Gerente General

Cereales Heidi's

5.1.3. Visita preliminar para cotizar la auditoria

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 1/8
Responsable	Viviana Viteri



Informe Visita Preliminar

Cliente: Cereales Heidi's

Alcance: Al 31 de diciembre del 2010

A los 2 días del mes de diciembre, siendo las 11:47 am, el Ingeniero Auditoria Juan Rodríguez realizó una visita preliminar a las instalaciones de la empresa “Cereales Heidi's”, para examinar y observar de manera general los procesos de la empresa y en concreto el proceso de producción, en esta visita se pudo recopilar información concerniente a la empresa de interés para la firma de auditoría Viteri & Viteri, para realizar la respectiva oferta profesional con respecto a la petición de la empresa Cereales Heidi's según su comunicación s/n de 19 de noviembre de 2010.

La empresa “Cereales Heidi's”, se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato en la Avenida Latinoamericana 0112 y Julián Coronel, sector “El Socavón”, la misma lleva desarrollando sus actividades productivas desde el año 200 presentando un crecimiento firme en sus ventas y participación de mercado.

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 2/8
Responsable	Viviana Viteri



La empresa maneja un nivel de ventas anuales que superan los USD 500,000.00, y no se encuentra ni ha participado en ninguna ocasión del sistema RISE con respecto a sus impuestos, sin embargo se ha manejados desde sus inicios hasta la actualidad como una empresa de hecho a cargo de la Licenciada Magdalena Martínez, persona natural no obligada a llevar contabilidad. Es importante además destacar que la empresa posee una Calificación Artesanal otorgada por el Ministerio de Industrias y Productividad.

La organización posee para la comercialización de sus productos la licencia Sanitaria Industrial, El Registro Sanitario otorgado por el Instituto Izquieta Pérez, El Permiso del Cuerpo de Bomberos de la Ciudad de Ambato, El Permiso Municipal de Funcionamiento, entre otros, por lo tanto se maneja bajo los parámetros establecidos por la Ley para su funcionamiento.

Los principales proveedores de la empresa son: Levapan del Ecuador, Lida Vargas, Alimensa, La Fabril, Alibana; Cereales Andino, entre otros.

Podemos mencionar que entre los principales clientes de la empresa se encuentran: Programa Aliméntate Ecuador (Gobierno Nacional), Programa de

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 3/8
Responsable	Viviana Viteri



Alimentación Estudiantil (Gobierno Nacional), Corporación El Rosado, Tiendas Industriales Asociadas, entre otros.

Actualmente la empresa produce y comercializa en el mercado nacional sin embargo tiene proyectos en miras a la comercialización a nivel internacional.

La distribución de los productos se realiza desde la planta de producción en la ciudad de Ambato hasta sus clientes en cualquier lugar del país donde estos lo soliciten por lo tanto no maneja bodegas ni puntos de distribución en el país.

Las ventas se realizan de contado en su mayoría sin embargo en clientes determinados por el volumen de las transacciones de les otorga créditos según sus necesidades a 30, 60 y 90 días, por los documentos expuestos en la presente visita se posee una optima recuperación de la cartera.

En esta visita se pudo observar los siguientes puntos importantes referentes explícitamente al proceso de producción:

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 4/8
Responsable	Viviana Viteri



- a) Inconvenientes que han retrasado el proceso de producción o a su vez han hecho que existe una diferencia en gastos entre órdenes de producción de similares características.
- b) La empresa Cereales Heidi's tiene un proceso de producción determinado, sin embargo para que este se cumpla se requiere de otros procesos que se encuentran ligados tal como: compras, gestión de la calidad, recursos humanos; los mismos que en ciertas ocasiones entorpecen el proceso y ocasionan retrasos en las órdenes de producción diaria.
- c) Por otro lado el proceso de producción es algo complejo por encontrarse integrado por varios sub procesos como: trituración, cocción, mezclado, preparación para horneado, horneado, enfriamiento y empaçado; al estar enlazados estos sub procesos si hay un retraso por alguna razón en uno de los eslabones todo el proceso se retrasará, incurriendo en el pago innecesario de horas extras al personal de los subprocesos afectados por el retraso.
- d) La empresa no lleva un control detallado de sus materias primas razón por la cual en muchas ocasiones no se encuentra en existencias la materia

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 5/8
Responsable	Viviana Viteri



prima suficiente para la orden de producción y se recurre hacer la orden de compra en el momento que se evidencia la falta de los materiales necesarios para continuar con la producción.

- e) Han ocurrido accidentes en el trabajo en el área de producción debido a la imprudencia de los obreros sobretodo en el área de horneado y enfriamiento ya que con el afán de realizar más rápido su trabajo omiten algunas normas de seguridad que ocasionan pequeños accidentes, aun cuando la empresa tiene el material suficiente para seguridad y se han colocado carteles informativos de formica donde se detalla las actividades de cada subproceso.
- f) Finalmente podemos mencionar que la empresa evidencia un desperdicio de materia prima en el sub proceso de mezclado.

La auditoría de gestión se realizaría únicamente en la planta de la empresa en la dirección antes citada, por lo que los auditores que participen de esta requerirán hospedaje y alimentación por un tiempo solicitado por la Gerencia de la empresa

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 6/8
Responsable	Viviana Viteri



de dos meses, de modo que se sugiere la participación de tres profesionales en la auditoría de gestión al proceso de producción de la empresa, entre los cuales puede participar.

Tabla Descriptiva N. 2
Profesionales Sugeridos
Noviembre 2010

Nombre	Cargo	Título	Observaciones
Viviana Viteri Martínez	Auditor Sénior	Ing. Finanzas y Auditoria CPA.	Se requiere hospedaje y alimentación
Juan Rodriguez Almeida	Asistente A de Auditoria	Ing. en Auditoria	Se requiere hospedaje y alimentación
Andrea Martínez López	Asistente B de Auditoria	Estudiante	Se requiere hospedaje y alimentación

Elaborado por: Juan Rodríguez

Una vez mencionados los detalles de la empresa que se pudo observar en la visita previa para cotizar la auditoria, así como los profesionales requeridos para efectuar el trabajo y los detalles que implican la auditoria para el desarrollo de la respectiva carta de oferta profesional de prestación de servicios, me permito sugerir el siguiente presupuesto para cotizar la auditoria a la empresa que se encuentra plasmado en el siguiente cuadro:

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 7/8
Responsable	Viviana Viteri



Presupuesto N. 3
Presupuesto para Oferta Profesional
Diciembre 2010

AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA "CEREALES HEIDI'S"				
Diciembre 2010				
N.	Descripción	Precio Unitario	Precio Total	Observaciones
2	Sueldo Mensual Auditor Senior	950.00	1900.00	
2	Sueldo Mensual Asistente A	600.00	1200.00	
2	Sueldo Mensual Asistente B	400.00	800.00	
38	Hospedaje por noche	8.00	304.00	
38	Alimentación por día	15.00	570.00	
18	Transporte Ambato Quito	15.00	270.00	
	Gastos Generales	300.00	300.00	
	Margen de Utilidad	2137.6	2137.60	
			7481.60	

Elaborado por: Juan Rodríguez

En función al mencionado presupuesto me permito sugerir fijar un precio de la auditoria a la empresa de \$7500.00

Papel de Trabajo	1
Referencia	P.T.H.1 8/8
Responsable	Viviana Viteri

Finalmente se puede mencionar que la empresa está lista para empezar con el proceso de auditoría ya que cuentan con el espacio suficiente para el área de trabajo de quienes participen en la auditoria.

Es todo cuanto informar respecto a mi visita a la empresa "Cereales Heidi´s"

Atentamente

Juan Rodríguez Almeida
Ingeniero en Auditoria
Viteri & Viteri
Audidores y Consultores

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri

5.1.4 Oferta profesional

2010

OFERTA PROFESIONAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORIA



Cliente: "Cereales Heidi's"

Auditoría de Gestión al Proceso de Producción

Responsable: Viviana Elizabeth Viteri Martínez

Diciembre 2010





Quito, 5 de Diciembre del 2010

Señora Licenciada
Magdalena Martínez Cárdenas
Representante Legal
Cereales “Heidi’s”
Presente

Estimada Sra. Martínez:

Gracias por su amable invitación a prestarle nuestra oferta de servicios profesionales en la Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de su empresa.

Nuestro objetivo es proveerles mayor información sobre el equipo de trabajo, nuestra metodología y los productos que su empresa recibiría en relación con el servicio profesional que su entidad requiere.

Acorde a la visita realizada a la empresa “Cereales Heidi’s” efectuada por nuestro equipo de auditoría el día 2 de diciembre del año en curso, me permito hacer llegar a usted la oferta profesional que nuestra firma ha desarrollado especialmente para su empresa.



Nos encontramos a su disposición para ampliar o modificar, si es el caso, el alcance de esta propuesta.

Si llega a surgir algún tipo de duda o inquietud le ruego comunicarse con nosotros que con gusto atenderemos sus requerimientos.

Atentamente,

Ing. Viviana Viteri.

Jefe de Equipo de Auditoría

Viteri & Viteri

Auditores y Consultores



INDICE

Presentación de la "Firma Viteri & Viteri"

Capítulo I. Diagnostico de "Cereales Heidi's"

Capítulo II. Metodología del Examen

Capítulo III. Presentación del Personal Asignado a la Auditoria

Capítulo IV. Cotización Profesional



Presentación de la "Firma Viteri & Viteri"

Viteri & Viteri es una firma de Auditoría y Asesoría Gerencial con presencia en el Ecuador desde 1987, maneja alianzas estratégicas con universidades internacionales como el "Tecnológico de Monterrey" para mantener a sus profesionales actualizados según los requerimientos del mundo actual.

La firma está asociada con el Grupo Internacional "Larco", quienes se encargan de la evaluación y cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por los mercados internacionales para la intervención en el campo de la auditoría, asesoría y consultoría contable financiera.

Entre las empresas que han contando con nuestros servicios podemos mencionar:

- "Grupo Financiero de Producción"
- "Interdeco"
- Corporación "La Favorita"
- Grupo "Internacional"
- Grupo "El Rosado"



Siéntase en toda la libertad de solicitar referencias de nuestros trabajos a las empresas y grupos mencionados tanto en los exámenes realizados como en el seguimiento que aun mantenemos con nuestros clientes.

Viteri & Viteri cuenta por lo tanto con el respaldo y la experiencia necesaria para brindarle los servicios requeridos con los más altos estándares de calidad y atención.



Capítulo I. Diagnostico de "Cereales Heidi's"

En nuestro país el sector productivo no petrolero ocupa el 18.81% del PIB, siendo este el motor que impulsa la economía ecuatoriana¹⁶.

Cereales Heidi's es una empresa que se consolida en el mercado por la comercialización a gran escala de productos alimenticios como granola y galletas en base de cereales 100% naturales sin contar con preservantes ni colorantes, la empresa posee clientes importantes que requieren que las entregas se realicen eficiente y efectivamente de modo que se logre satisfacer sus necesidades que se caracterizan por buscar productos naturales que aporten a su dieta diaria de manera constructiva.

Por la importancia y delicadeza del producto se requiere realizar un examen de Auditoría de Gestión al proceso productivo de Cereales Heidi's con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos del área y la medición oportuna de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en su desarrollo.

Al ser fundamental el proceso de producción en la empresa es necesario realizar una auditoría de gestión al mencionado proceso ya que se han venido identificando algunos inconvenientes que fueron detectados en la visita que nuestro auditor pudo hacer a su empresa, entre los cuales mencionamos los siguientes:

¹⁶ Informe Senplades, Línea Base 11 (2007)

- a) Inconvenientes que han retrasado el proceso de producción o a su vez han hecho que existe una diferencia en gastos entre órdenes de producción de similares características.
- b) La empresa Cereales Heidi's tiene un proceso de producción determinado, sin embargo para que este se cumpla se requiere de otros procesos que se encuentran ligados tal como: compras, gestión de la calidad, recursos humanos; los mismos que en ciertas ocasiones entorpecen el proceso y ocasionan retrasos en las órdenes de producción diaria.
- c) Por otro lado el proceso de producción es algo complejo por encontrarse integrado por varios sub procesos como: trituración, cocción, mezclado, preparación para horneado, horneado, enfriamiento y empaçado; al estar enlazados estos sub procesos si hay un retraso por alguna razón en uno de los eslabones todo el proceso se retrasará, incurriendo en el pago innecesario de horas extras al personal de los subprocesos afectados por el retraso.
- d) La empresa no lleva un control detallado de sus materias primas razón por la cual en muchas ocasiones no se encuentra en existencias la materia prima suficiente para la orden de producción y se recurre hacer la orden de compra en el momento que se evidencia la falta de los materiales necesarios para continuar con la producción.
- e) Han ocurrido accidentes en el trabajo en el área de producción debido a la imprudencia de los obreros sobretodo en el área de horneado y enfriamiento



ya que con el afán de realizar más rápido su trabajo omiten algunas normas de seguridad que ocasionan pequeños accidentes, aun cuando la empresa tiene el material suficiente para seguridad y se han colocado carteles informativos de formica donde se detalla las actividades de cada subproceso.

- f) Finalmente podemos mencionar que la empresa evidencia un desperdicio de materia prima en el sub proceso de mezclado.



Capítulo II. Metodología del Examen

ENFOQUE

Servicio de Auditoría es una actividad independiente, objetiva, de control y asesoría enfocada en agregar valor y mejorar las operaciones de la organización, determinando así, cuantitativamente la razonabilidad de los Estados Financieros.

Se pueden analizar las operaciones que se generan dentro de un período de tiempo, teniendo en cuenta que todos estos valores son resultado de la gestión del talento humano dentro de la organización; ante lo cual se evaluará la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.

CONFIDENCIALIDAD

Este documento es de carácter confidencial, por lo que la información contenida en él mismo sólo deberá servir para fines de evaluación y utilización por parte de **Cereales Heidi's** por lo cual, no deberá ser divulgada ni entregada a terceros.



Como complemento de la aplicación de los principios de ética profesional que nos caracteriza, agregamos nuestro compromiso de confidencialidad, expresado de la siguiente forma:

- ✚ Las partes respetarán la confidencialidad sobre las políticas, procedimientos, fórmulas, técnicas de administración e información legal, contable, financiera, tributaria y operativa que con ocasión de la presente propuesta llegaremos a tener conocimiento mutuamente.
- ✚ Nos comprometemos a no divulgar a terceras personas los procedimientos y la información obtenida durante la realización de este trabajo. Esta información será de uso exclusivo de la Gerencia de **Cereales Heidi's** con fines de evaluación, control y mejoramiento de la gestión integral de la entidad.

METODOLOGÍA

El éxito de nuestro trabajo radica en contar con el apoyo incondicional por parte del personal de la entidad en proporcionarnos la información, actividades y documentación necesaria, para cumplir con el programa planteado en los términos de esta propuesta y a su vez alcanzar los objetivos de la Auditoría.



AUDITORÍA OPERATIVA

DESCRIPCIÓN

La Auditoría Operacional es una actividad que conlleva como propósito fundamental el préstamo de un mejor servicio a la administración proporcionándole comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia de las operaciones de una entidad. Por su propia naturaleza está orientada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace para un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar un Examen de Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa “Cereales Heidi’s”, con el fin de comprobar los niveles el cumplimiento de indicadores de gestión en el proceso de producción de la empresa.



Objetivos Específicos

- 1) Realizar una evaluación de gestión al departamento de producción en los niveles ya existentes en la empresa de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología para determinar las áreas críticas que requieren mayor atención.
- 2) Determinar el nivel de riesgo del proceso de producción en la empresa Cereales Heidi's con el fin de implementar los procesos de auditoría necesarios que respalden la opinión del informe de auditoría.
- 3) Desarrollar una apreciación sobre el control interno de la empresa en el área de producción y áreas afines que afectan directa o indirectamente el proceso de modo que se pueda recomendar mayores controles en las áreas críticas no atendidas.
- 4) Entregar el informe final de auditoría a la alta Gerencia de la empresa con las recomendaciones oportunas para optimizar el proceso de producción de la organización para que la empresa pueda implementar las recomendaciones y optimizar el proceso auditado.



ALCANCE

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin embargo en este caso se realizará una Auditoria al Proceso de Producción de la empresa en las actividades que ha llevado a cabo desde el 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2010



Capítulo III. Presentación del Personal Asignado a la Auditoría

Viviana E. Viteri M., Auditor Sénior

Ingeniera en Finanzas y Auditoría CPA., graduada en la Escuela Politécnica del Ejército, con amplia experiencia en auditorías de gestión ya que ha liderado exámenes de gestión en varias empresas con nuestra firma de auditoría, además de encontrarse respaldada por 5 años de experiencia en la firma.

Posee una suficiencia en el idioma inglés, así como certificaciones de cursos y actualizaciones tanto en el área tributaria como financiera y de gestión.

Juan Rodríguez Almeida, Asistente A de Auditoría

Ingeniero en Auditoría, graduado en La Pontífice Universidad Católica de Ecuador, con 1 año de experiencia en nuestra firma y dos años más de experiencia en asistencia contable y asesoría tributaria.

Posee una suficiencia en idiomas así como actualizaciones tributarias constantes en el Servicio de Rentas Internas, además posee un seminario de gestión eficiente de producción.

Andrea Martínez López, Asistente B de Auditoría

Próximo a egresar como Ingeniera en Finanzas y Auditoría de la Escuela Politécnica del Ejército, con un año de experiencia en nuestra firma ha



demostrado un alto nivel de responsabilidad y tenacidad en cada una de las actividades asignadas en los clientes que ha manejado hasta la fecha.

Actualmente se encuentra cursando el seminario de constitución de compañías en La Superintendencia de Compañías, así como una asistencia limpia a los seminarios dictados por la firma.



Capítulo IV. Cotización Profesional

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Una vez aceptada la presente oferta profesional usted deberá enviar una carta a nuestra firma confirmando los puntos citados en esta comunicación, a partir de esta fecha corren 5 días hábiles en los que nuestra firma se encargará de redactar en contrato de prestación de servicios de auditoría, nuestros profesionales empezaran a laborar desde el día hábil siguiente a la celebración del contrato y concluirán sus actividades el termino de 60 días.

PRODUCTOS OFERTADOS

Como producto final del examen de auditoría se presentara un informe detallado a la Gerencia con todas las conclusiones fruto del trabajo realizado sobre el proceso de producción así como las recomendaciones a seguir para corregir los errores que se encuentran y lineamientos o parámetros de mejoras destinados a personas o áreas en particular.



Por otro lado se presentara una matriz de seguimiento de las recomendaciones plasmadas en el informe de auditoría y nuestra firma se encargará de monitoreo y evaluaciones futuras en tiempos determinados para evaluar el nivel de cumplimiento o avance de las recomendaciones

Además se entregará a la empresa dos derechos para asistir al curso Gerencial de gestión administrativa dictada por nuestra firma en el mes de marzo de 2011.

Se destaca finalmente que se capacitará al personal de producción en cuento a los procesos, indicadores de gestión y cumplimiento de objetivos en 20 horas.

INVERSIÓN

Nuestro objetivo es satisfacer las necesidades del cliente, por lo que en la parte económica se establecerán valores acorde con el trabajo que se realice de manera que este aspecto nos permita contar con lo necesario para el correcto desempeño de la Auditoría pensando en que el beneficio más grande esté enfocado a la organización.



El costo por la Auditoría asciende a US\$ 7,500.00 más IVA los cuales pueden ser cancelados de la siguiente manera:

40% con la aceptación de la propuesta y firma del contrato.

60% con la presentación del informe final de auditoría.

Atentamente

Viviana Viteri

Jefe de Equipo de Auditoría

Viteri & Viteri

Auditors and Consultants

5.1.5. Carta de Notificación de la Empresa



Quito, 7 de diciembre de 2010

Señorita

Viviana Viteri

VITERI & VITERI AUDITORES Y CONSULTORES

Presente.

Estimada Señorita Viteri, en mi calidad de Gerente General de la empresa “Cereales Heidi’s” es un placer para mi informarle que después de analizadas las ofertas profesionales que han llegado hasta nuestras oficinas ha sido la oferta de su firma la favorecida para realizar la auditoría de gestión que se requiere en este momento en la empresa.

Acorde a las cláusulas de la oferta profesional esperamos en un plazo de 5 días hábiles el contrato de prestación de servicios para poder iniciar con el trabajo requerido.

Una vez notificada su firma sobre nuestra decisión esperamos que cualquier inquietud o comunicación pertinente se realice oportunamente con la Gerencia de la empresa.

Por su atención a la presente me suscribo

Atentamente

Magdalena Martínez

Gerente General

Cereales Heidi's

5.1.6. Carta Compromiso (Contrato de auditoría)



Quito, 14 de Diciembre del 2010

Señora Licenciada
Magdalena Martínez Cárdenas
Representante Legal
Cereales “Heidi’s”
Presente

Estimada Sra. Martínez:

Gracias por su carta de notificación, concordando con nuestro acuerdo le hago llegar el Contrato de Prestación de Servicios por la auditoría de gestión requerida.

Si tiene alguna duda o inconveniente con las cláusulas del contrato le ruego hacérselo saber a la brevedad posible, caso contrario empezaremos el trabajo el día de mañana 15 de diciembre acorde al cronograma presentado en la oferta profesional que le hicimos llegar.



Además le haremos llegar la carta de notificación de inicio de nuestras actividades como referencia y protocolo propio de estas actividades.

Nos encontramos a su disposición para ampliar o modificar, si es el caso, el alcance del presente contrato.

Agradecemos su atención a la presente.

Atentamente,

Ing. Viviana Viteri.

Jefe de Equipo de Auditoría

Viteri & Viteri

Audidores y Consultores



Contrato de Prestación de Servicios

En la ciudad de Quito a los 14 días del mes de diciembre del año 2010, comparecen para suscribir el presente contrato de prestación de servicios de auditoría y asesoría departamental conforme se detalla a continuación en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La empresa Viteri & Viteri Audidores y Consultores se compromete a realizar una auditoría de gestión en el departamento de producción de la empresa “Cereales Heidi’s” en el periodo de dos meses determinado y acordado por las partes a contar desde la fecha suscripción del presente contrato.

SEGUNDA: La empresa Cereales Heidi’s con su representante legal la Licenciada Magdalena Martínez se compromete a proporcionar la información requerida a los auditores y personal que sea enviado para realizar en trabajo antes especificado.

TERCERA: La empresa Cereales Heidi’s se compromete a realizar un pago Viteri & Viteri por la suma de US\$ 7,500.00 más IVA los cuales serán cancelados con 40% con la aceptación de la propuesta y firma del contrato y el 60% con la presentación del informe final de auditoría.



CUARTO: Viteri &Viteri se compromete a reservar la confidencialidad del contrato, información e informe así como todos los datos relacionados con los servicios prestados a Cereales Heidi's según lo dictamina las normas del Código de Ética de Auditoria

Firman para constatación y aceptación del presente contrato:

Viviana Viteri
Viteri & Viteri
Auditores y Consultores

Magdalena Martínez
Gerente General
Cereales Heidi's

5.1.7. Comunicación de inicio de Actividades

Papel de Trabajo	2
Referencia	P.T.H.2 ½
Responsable	Viviana Viteri



Quito, 15 de Diciembre del 2010

Señora Licenciada
Magdalena Martínez Cárdenas
Representante Legal
Cereales “Heidi’s”
Presente

Estimada Sra. Martínez:

La presente tiene como fin comunicarle que el equipo de auditoría de nuestra firma llegara a la empresa el día 15 de diciembre del año en curso para empezar con las actividades del examen de auditoría de gestión contratada según el contrato de prestación de servicios celebrado entre su empresa y nuestra firma del día 14 de diciembre.

Le ruego brindar el apoyo necesario a nuestro equipo para poder realizar la actividad mencionada.

Papel de Trabajo	2
Referencia	P.T.H.2 2/2
Responsable	Viviana Viteri



Le solicito además muy comedidamente se sirva proporcionar del espacio físico necesario al equipo de trabajo así como los materiales necesarios y especificados en el contrato firmado por las dos partes.

Por su atención a la presente, me suscribo.

Atentamente

Viviana Viteri
Jefe de Equipo de Auditoría
Viteri & Viteri
Auditores y Consultores

FASE II

5.2 Planificación específica

5.2.1. Entrevista a funcionarios para determinar el riesgo inherente

Papel de Trabajo	3
Referencia	P.T.H.3 1/5
Responsable	Viviana Viteri



Entrevista de Exploración

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Elsie Arévalo

Cargo: Supervisor de Producción (Empaques)

Saludos, la presente entrevista tiene el fin de conocer globalmente los detalles a tratarse en la auditoría de gestión a desarrollarse en el departamento de producción de la empresa, le ruego contestar las siguientes preguntas de la manera más precisa y concisa según el cuestionamiento.

Papel de Trabajo	3
Referencia	P.T.H.3 2/5
Responsable	Viviana Viteri

1. ¿Según su criterio que tan importante es la realización de una auditoria en el área de producción para evaluar la eficiencia del proceso?

Si, para saber cuántas fundas se tiene que hacer a diario, no existen suficientes controles en el área ya que se dan las cosas a cuentas llanas y se anota nada más.

2. ¿Se encuentran habilitados todos los elementos o maquinaria del área que usted supervisa?

Si, toda la maquinaria funciona normalmente, no se ha tenido problema más que con las balanzas que en ocasiones no se logra estabilizar el peso y vibran, sales negativos, se cambian ya que las balanzas de des calibran sin embargo por ser electrónicas al parecer falla el cargador y se dan esos errores, para minimizar el error se pesan en tres balanzas para comprobar el peso y se aumenta mas menos gramos dentro del margen de error aceptable, el error se resuelve al desconectar la balanza para que se reinicie su configuración y se pueda hacer las pruebas necesarias para poder seguir trabajando con esa balanza.

3. ¿Cuántos trabajadores laboran en su área?

Fijos 4 empleados y rota 1 empleado

Papel de Trabajo	3
Referencia	P.T.H.3 3/5
Responsable	Viviana Viteri

4. ¿Qué controles tienen sobre los insumos que se utilizan en su área?

- Todos los días se hace limpieza se desinfecta todos los utensilios a usar antes y después del proceso, se utiliza mascarilla, guantes, gorras, mandiles, ropa blanca y zapato cerrado.
- Se codifica únicamente las fundas que son necesarias para la orden de producción en caso de que falte se evalúa la necesidad y se codifica mas fundas de modo que no sobren, nunca se desperdicia fundas.
- En cartones se tiene desperdicio cuando se parten o hay desperfectos en las cajas, esas cajas sirven para soporte en otras actividades estos no se botan.
- Si se cae al suelo insumos como pasas se desecha.
- Al pesar se desperdicia el coco y el banano , la granola casi no se riega el desperdicio es mínimo

Papel de Trabajo	3
Referencia	P.T.H.3 4/5
Responsable	Viviana Viteri

5. ¿La producción tiene algún tipo de restricción para los trabajadores, es decir los trabajadores de un subproceso pueden realizar las actividades de otro subproceso simultáneamente?

No, cada área se ocupa de su trabajo y no rotan los trabajadores, se recibe ayuda en ocasiones especiales de otras áreas pero una vez concluidas las actividades de su subproceso, en ciertas ocasiones los trabajadores acuerdan cambiar sus actividades pero por todo un periodo completo se cambian las actividades no solo por horas, etc. Cuando un área termina antes de la hora de salida da apoyo a otras áreas para agilizar el trabajo.

Mi área entra al último y sale al último (turno) 9.am y 7.30, media hora de almuerzo

6. ¿Usted como encargado de la producción en el área de empaques de la empresa puede garantizar que los insumos que salen de la bodega son los necesarios según la orden procesada?

Si, no se desperdicia y sale de bodega por cantidades bajas acorde a la necesidad, preferimos que salga de bodega los insumos varias veces al día a que salga y tenga que regresar porque no se usa.

Papel de Trabajo	3
Referencia	P.T.H.3 5/5
Responsable	Viviana Viteri

7. ¿Se han dado accidentes en su área de supervisión?

Accidentes en cuanto al producto cuando se resbalan las bolsas del producto y ese producto se pierde, hemos tenido accidentes pequeños con la codificadora, solo necesitamos tener más cuidado en lugar de hacer las cosas rápido, hacer las cosas bien.

Gracias por su tiempo y comprensión.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	4
Referencia	P.T.H.4 1/3
Responsable	Viviana Viteri



Entrevista de Exploración

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Administrativa

Encargado: Tatiana Morales

Cargo: Administrador General

Saludos, la presente entrevista tiene el fin de conocer globalmente los detalles a tratarse en la auditoría de gestión a desarrollarse en el departamento de producción de la empresa, le ruego contestar las siguientes preguntas de la manera más precisa y concisa según el cuestionamiento.

1. ¿Según su criterio que tan importante es la realización de una auditoria en el área de producción?

Es de suma utilidad sobretodo en control de calidad para poder tomar decisiones basados en más parámetros a la vez determinar cómo están funcionando las cosas en la empresa y acoger recomendaciones útiles para laborar correctamente

Papel de Trabajo	4
Referencia	P.T.H.4 2/3
Responsable	Viviana Viteri

2. ¿Qué tipo de controles ejerce la administración sobre el proceso de producción?

- Cruzar información de saldos de inventarios de producción con el sistema.
- Revisiones físicas de existencias.
- Revisiones de pérdidas de insumos.
- Llevar información complementaria en cuanto a materia prima como a producto terminado.

3. ¿Con que frecuencia se hace revisiones de los resultados arrojados por la producción?

Semanalmente la evaluación general, la contabilización de la producción es diaria, así como la revisión de la producción diaria se revisa que el reporte de producción este acorde con la toma física.

4. ¿Qué tipos de análisis comparativos se hace con respecto a la producción y sus resultados por periodos o por órdenes de producción?

En cuanto a la variabilidad, a los costos, opciones de proveedores y precios se hacen revisiones periódicas y la diferencia normalmente es mínima.

Papel de Trabajo	4
Referencia	P.T.H.4 3/3
Responsable	Viviana Viteri

5. ¿Qué tipo de documentos se manejan en el área administrativa para autorizar la producción y sus variaciones?

Ninguna formulación fija se hace diferentes análisis para obtener datos como número de trabajadores, montos de la orden de producción, entre otros más estos datos no son asentados en documentos oficiales.

6. ¿Qué niveles de autorización tienen las órdenes de producción antes de llegar al área?

En la administración se calcula las necesidades de producción diarias, estas son autorizadas por la Gerencia y pasan a producción.

7. ¿Qué tipo de comprobaciones de calidad se hacen sobre los productos terminados?

Ninguno yo me encargo de la contabilidad

Gracias por su tiempo y comprensión.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	5
Referencia	P.T.H.5 1/3
Responsable	Viviana Viteri



Entrevista de Exploración

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Patricia Silva

Cargo: Supervisor de Producción (Preparación Previa)

Saludos, la presente entrevista tiene el fin de conocer globalmente los detalles a tratarse en la auditoría de gestión a desarrollarse en el departamento de producción de la empresa, le ruego contestar las siguientes preguntas de la manera más precisa y concisa según el cuestionamiento.

- 1. ¿Según su criterio que tan importante es la realización de una auditoria en el área de producción?**

Si claro

Papel de Trabajo	5
Referencia	P.T.H.5 2/3
Responsable	Viviana Viteri

2. ¿Se encuentran habilitados todos los elementos o maquinaria del área?

Si, el molino nos da problemas pero lo resolvemos entre nosotros mismos, el técnico ha venido pero no fue mucho el cambio ya que por la luz se des configura y hay que reiniciarlo.

3. ¿La producción tiene algún tipo de restricción para los trabajadores, es decir los trabajadores de un subproceso pueden realizar las actividades de otro subproceso simultáneamente?

No

4. ¿Por favor evalúe la seguridad del área sabiendo que una calificación de 10 puntos indica 0 accidentes en el área y una calificación de 1 punto significa más de 5 accidentes a la semana en el área?

10

5. Por favor justifique su respuesta anterior.

Los accidentes se daban ya que al prepara coco había cortaduras por la delicadeza del proceso más actualmente ya no se hace coco

Papel de Trabajo	5
Referencia	P.T.H.5 3/3
Responsable	Viviana Viteri

6. **¿Usted como encargado de la producción de la empresa en el área de preparación previa, puede garantizar que los insumos que salen de la bodega para su área (materia prima) son los necesarios según la orden procesada?**

Sí, siempre sale pesado todo

Gracias por su tiempo y comprensión.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	6
Referencia	P.T.H.6 1/3
Responsable	Viviana Viteri



Entrevista de Exploración

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Pedro Rivera

Cargo: Supervisor de Producción (Hornos)

Saludos, la presente entrevista tiene el fin de conocer globalmente los detalles a tratarse en la auditoría de gestión a desarrollarse en el departamento de producción de la empresa, le ruego contestar las siguientes preguntas de la manera más precisa y concisa según el cuestionamiento.

1. ¿Según su criterio que tan importante es la realización de una auditoria en el área de producción?

Sería importante para ver como se está realizando la producción de acuerdo a eso tomar algunos correctivos para mejorar día a día la producción.

Papel de Trabajo	6
Referencia	P.T.H.6 2/3
Responsable	Viviana Viteri

2. ¿Se encuentran habilitados todos los elementos o maquinaria del área?

Si, ningún elemento ha tenido problemas.

3. ¿La producción tiene algún tipo de restricción para los trabajadores, es decir los trabajadores de un subproceso pueden realizar las actividades de otro subproceso simultáneamente?

No, solo existe cierto personal rota de turnos, dentro del mismo proceso productivo nadie puede hacer varias actividades al mismo tiempo.

4. Por favor evalúe la seguridad del área sabiendo que una calificación de 10 puntos indica 0 accidentes en el área y una calificación de 1 punto significa más de 5 accidentes a la semana en el área

10

5. Por favor justifique su respuesta anterior.

Se toma todo tipo de precauciones como guantes para hornos y maquinas.

6. ¿Usted como encargado de la producción en el área de hornos de la empresa puede garantizar que los insumos que salen de la bodega son los necesarios según la orden procesada?

Papel de Trabajo	6
Referencia	P.T.H.6 3/3
Responsable	Viviana Viteri

Si, se revisa antes de su salida no se hacen requerimientos que no sean necesarios

7. ¿Su área posee los insumos necesarios para sus operaciones?

Todo completo para el área y para cada persona según lo necesario

8. ¿Su área posee el personal necesario para laborar normalmente?

Personal normal, se produce en una hora o una hora y media más para producir 22 formulas con 3 personas en 8 horas.

9. Justifique su respuesta anterior.

No se requiere más personal en este momento se aturde si habría una persona más.

1 persona horneado

1 persona empaque

1 personas bandejas

Se turnan

Gracias por su tiempo y comprensión.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	7
Referencia	P.T.H.7 1/3
Responsable	Viviana Viteri



Entrevista de Exploración

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Tatiana Rivera

Cargo: Supervisor de Bodega

Saludos, la presente entrevista tiene el fin de conocer globalmente los detalles a tratarse en la auditoría de gestión a desarrollarse en el departamento de producción de la empresa, le ruego contestar las siguientes preguntas de la manera más precisa y concisa según el cuestionamiento.

- 1. ¿Según su criterio que tan importante es la realización de una auditoria en el área de producción?**

Importante

Papel de Trabajo	7
Referencia	P.T.H.7 2/3
Responsable	Viviana Viteri

2. ¿Qué tipo de controles posee el área para su funcionamiento?

Revisar que este bien enfundado, empacado pesado, contado medido, codificado se lleva todo en una libreta con nombre de constatación,

3. ¿Con que frecuencia se hace revisiones de las existencias en bodega contra los registros de ingresos y egresos de insumos y porque?

No se hacen revisiones frecuentes, únicamente cuando se hace limpieza

4. ¿Cuántas personas tiene acceso a los registros de movimientos de la bodega?

Tres personas: Tatiana Morales, Taiana Rivera y Elsie Arévalo.

5. ¿Qué tipo de autorizaciones se maneja en al área para la entrada y salida de insumos de bodega?

Solo verbalmente, de la Gerencia y la administración.

6. ¿Usted como encargado de la producción de la empresa puede garantizar que los insumos que salen de la bodega son los necesarios según la orden procesada?

Si.

Papel de Trabajo	7
Referencia	P.T.H.7 3/3
Responsable	Viviana Viteri

7. ¿Qué tipo de seguridad sobre los productos existe en la bodega para los artículos que entran y salen de esta?

A diario se mide, opera y constata las cantidades que llegan contra las facturas.

8. ¿Cuando se reciben productos que tipo de verificaciones se hace antes de entrarlos a la bodega?

Se revisa las facturas con el producto.

Gracias por su tiempo y comprensión.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

5.2.2. Evaluación de Control Interno

 V I T E R I & V I T E R I Auditores y Consultores Desde 1987 <i>Cuestionario de Control Interno</i>							
Cliente: Cereales Heidi's Área: Administrativa Encargado: Tatiana Morales Cargo: Administrador General							
						Papel de Trabajo	7
						Referencia	P.T.H.7 ½
						Responsable	Viviana Viteri
N	Pregunta	Respuesta			Ponderación		Observación
		Si	No	N/A	Real	Optima	
1	¿Se lleva en la empresa un control detallado de las variaciones en los niveles de producción diario?		x		0	20	
2	¿Se analiza junto con la Gerencia los problemas que se presentan la producción inmediatamente?	x			10	10	
3	¿Se manejan niveles de autorización para determinar la cantidad de producción diaria?	x			20	20	



V I T E R I & V I T E R I

Audidores y Consultores

Desde 1987

Cuestionario de Control Interno

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Administrativa

Encargado: Tatiana Morales

Cargo: Administrador General

Papel de Trabajo	7
Referencia	P.T.H.7 2/2
Responsable	Viviana Viteri

N	Pregunta	Respuesta			Ponderación		Observación
		Si	No	N/A	Real	Optima	
4	¿Se analiza el comportamiento anormal de los trabajadores del área de producción para resolver problemas?	x			5	5	
5	¿Se manejan documentos para registrar la producción diaria?	x			20	20	
6	¿Se realizan las compras con un previo concurso de ofertas?		x		10	10	
7	¿La producción obedece al presupuesto de ventas?	x			15	15	

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri



VITERI & VITERI

Audidores y Consultores

Desde 1987

Cuestionario de Control Interno

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Patricia Silva

Cargo: Supervisor de Producción

Papel de Trabajo	8
Referencia	P.T.H.8 1/1
Responsable	Viviana Viteri

N	Pregunta	Respuesta			Ponderación		Observación
		Si	No	N/A	Real	Optima	
1	¿En su área se lleva un control de la producción diaria?		X		0	20	
2	¿Se reportan a la Gerencia los problemas que se dan en el área?	X			20	20	
3	¿Se controla la calidad de la materia prima antes de ingresarla en el proceso de producción?	X			20	20	
4	¿Se realiza un control de calidad en su área?	X			20	20	
5	Se controlan sistemáticamente los pesos y medidas de los insumos en el proceso de producción	X			20	20	

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri



VITERI & VITERI

Audidores y Consultores

Desde 1987

Cuestionario de Control Interno

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Elsie Arévalo

Cargo: Supervisor de Producción

Papel de Trabajo	9
Referencia	P.T.H.9 1/1
Responsable	Viviana Viteri

N	Pregunta	Respuesta			Ponderación		Observación
		Si	No	N/A	Real	Optima	
1	¿En su área se lleva un control de la producción diaria?	X			20	20	
2	¿Se reportan a la Gerencia los problemas que se dan en el área?	X			20	20	
3	¿Se controla la calidad de la materia prima antes de ingresarla en el proceso de producción?	X			20	20	
4	¿Se realiza un control de calidad en su área?	X			20	20	
5	Se controlan sistemáticamente los pesos y medidas de los insumos en el proceso de producción	X			20	20	

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri



VITERI & VITERI

Audidores y Consultores

Desde 1987

Cuestionario de Control Interno

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Pedro Rivera

Cargo: Supervisor de Producción

Papel de Trabajo	10
Referencia	P.T.H.10 1/1
Responsable	Viviana Viteri

N	Pregunta	Respuesta			Ponderación		Observación
		Si	No	N/A	Real	Optima	
1	¿En su área se lleva un control de la producción diaria?		X		0	20	
2	¿Se reportan a la Gerencia los problemas que se dan en el área?	X			20	20	
3	¿Se controla la calidad de la materia prima antes de ingresarla en el proceso de producción?		X		0	20	
4	¿Se realiza un control de calidad en su área?	X			20	20	
5	Se controlan sistemáticamente los pesos y medidas de los insumos en el proceso de producción	X			20	20	

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri



V I T E R I & V I T E R I

Audidores y Consultores

Desde 1987

Cuestionario de Control Interno

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Encargado: Tatiana Rivera

Cargo: Supervisor de Producción

Papel de Trabajo	10
Referencia	P.T.H.10 1/1
Responsable	Viviana Viteri

N	Pregunta	Respuesta			Ponderación		Observación
		Si	No	N/A	Real	Óptima	
1	¿En su área se lleva un control de ingresos y egresos?		X		0	20	
2	¿Se reportan a la Gerencia los problemas que se dan en el área?	X			20	20	
3	¿Se controla la calidad de la materia prima antes de ingresarla en el proceso de producción?	X			20	20	
4	Se controla constantemente el inventario registrado contra el inventario existente.		X		0	20	
5	Existen documentos con formas de respaldo de los movimientos del inventario.	X			20	20	
6	Se controlan los pesos y cantidades de la materia prima antes de ingresar a bodega	X			20	20	

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	11
Referencia	P.T.H.11 1/3
Responsable	Viviana Viteri



Determinación de Riesgos

Riesgo Inherente

El riesgo inherente esta dado por la probabilidad que un hecho se dé y pueda o no afectar al proceso de producción en este caso, por la experiencia que poseen los auditores de la firma se ha establecido un riesgo del 35% por la posibilidad de que se pueda presentar un error por la falta de atención en las funciones que demanda el departamento.

Riesgo de Control

$$RC = POp - POB$$

$$RC = 100 - 76$$

$$RC = 24\%$$

Papel de Trabajo	11
Referencia	P.T.H.11 2/3
Responsable	Viviana Viteri

MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88.89%	99.99%
Medio	77.78%	88.88%
Bajo	66.67%	77.77%
MEDIO		
Alto	55.56%	66.66%
Medio	44.45%	55.55%
Bajo	33.34%	44.44%
BAJO		
Alto	22.23%	33.33%
Medio	11.12%	22.22%
Bajo	0.01%	11.11%



El riesgo de control presenta un nivel de confianza del 76% (Alto–Bajo) lo que quiere decir que se debe implementar y mejorar controles internos en un 24%, el mismo que podría estar repercutiendo en la eficiencia del Departamento de Producción, ya que este puede tener errores; lo cual refleja un nivel alto de confianza sobre los controles que posee este departamento de la empresa.

Riesgo de detección

Se considera que los procedimientos aplicados con el fin de llevar a cabo un análisis profundo del departamento, con bases en el riesgo inherente y con el

Papel de Trabajo	11
Referencia	P.T.H.11 3/3
Responsable	Viviana Viteri

cuestionario de control interno se determina que existe un riesgo de detección del 25% detectado después de los procedimientos aplicados y con base firme en la firma.

Riesgo de auditoría

Se termina que con la evaluación realizada de los distintos riesgos obtenidos y determinación de los mismos se ha considerado un riesgo de auditoría de 2.10 %

5.2.3. Descripción del Proceso de Producción



Levantamiento de procedimientos y técnicas de producción

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Producto: Granola

RESPONSABILIDADES

Gerente General:

- Programar la producción según los pedidos de los clientes.

Jefe de Producción y Calidad:

- Verificar que las actividades de producción se están realizando adecuadamente y en las condiciones establecidas.
- Verificar que se cumplan con las formulaciones de los productos procesados.
- Capacitar al personal.

Líderes del área:

- Verificar que se cuente con las condiciones óptimas de orden, limpieza y desinfección, antes y durante el proceso de elaboración.

- Controlar las condiciones de horneado.
- Controlar el producto a la salida del horneado.
- Informar las desviaciones que se presenten en el proceso.

Operarios de la planta:

- Los operarios deben cumplir con todos los pasos, controles y lineamientos para la producción de granola según su área de acción.
- Se deben verificar que toda materia prima e insumo se encuentren en óptimas condiciones antes de ser utilizados en el proceso (sin olores o materias extrañas, sin evidencia de hongos o insectos, etc.)
- Si presenta alguna de estas no conformidades se debe separar esa materia prima o insumo e informar inmediatamente al Jefe de Producción y Calidad, que llevará a cabo las acciones pertinentes.

ACONDICIONAMIENTO Y MEZCLADO

- Se pesa la materia prima seca y se dosifica los insumos líquidos, de acuerdo a las formulaciones correspondientes.
- Se procede a acondicionar la soya para la cual se la remoja, hierve, lava, pela y se pasa por el molino para hasta obtener una pasta uniforme de soya.
- Se elabora la miel, para lo cual la panela se trocea y se pasa a un proceso de cocción con agua, y esencias hasta obtener una solución homogénea. Esta miel se filtra y se mezcla con las esencias, el aceite, el ajonjolí y la pasta de soya previamente pesadas.

- Se coloca en la mesa de mezclado la cantidad de avena correspondiente a una parada de producción, la miel de panela y la harina de banano.
- Se mezcla durante hasta lograr una mezcla uniforme.
- Se coloca la mezcla en las en una capa uniforme y se ubican las bandejas en el carro de horneado.

HORNEADO Y ENFRIAMIENTO

- El producto en las bandejas pasa al horno previamente precalentado a una temperatura específica según el producto a hornearse.
- Antes del ingreso de cada carro se debe verificar que el tiempo programado y la temperatura de horneado sean los adecuados de acuerdo al tipo de producto.
- Una vez cumplido el tiempo programado, se saca el carro del horno y se registran las condiciones de horneado.
- El Líder del Horneado debe verificar que el producto cumpla las características organolépticas necesarias.
- Si el producto NO CUMPLE con las especificaciones, se debe notificar al Jefe de Producción y Calidad para la toma de las acciones correctivas pertinentes.
- Si el producto CUMPLE con las especificaciones, se coloca la granola horneada en las bandejas de enfriamiento, cuidando que el producto no entren en contacto con otras superficies que puedan ocasionar contaminaciones cruzadas.
- Se verifica que la humedad del producto sea la adecuada.
- Se transporta el producto al Área de Empaque, cuidando que las bandejas permanezcan cerradas y que la granola no tenga contacto con alguna superficie que pueda causar contaminaciones.

- Si el producto no tiene la humedad deseada pasará al horno durante un corto tiempo.

EMPAQUE

- Una vez que el producto se encuentre en el Área de Empaque, debe ser colocado en las fundas previamente etiquetadas.
- Se pesan las fundas de acuerdo a la presentación a comercializar, se sellan y son colocadas en las cajas.
- Cada caja contiene un número determinado de fundas de acuerdo al tipo de granola.

LIBERACIÓN DEL PRODUCTO

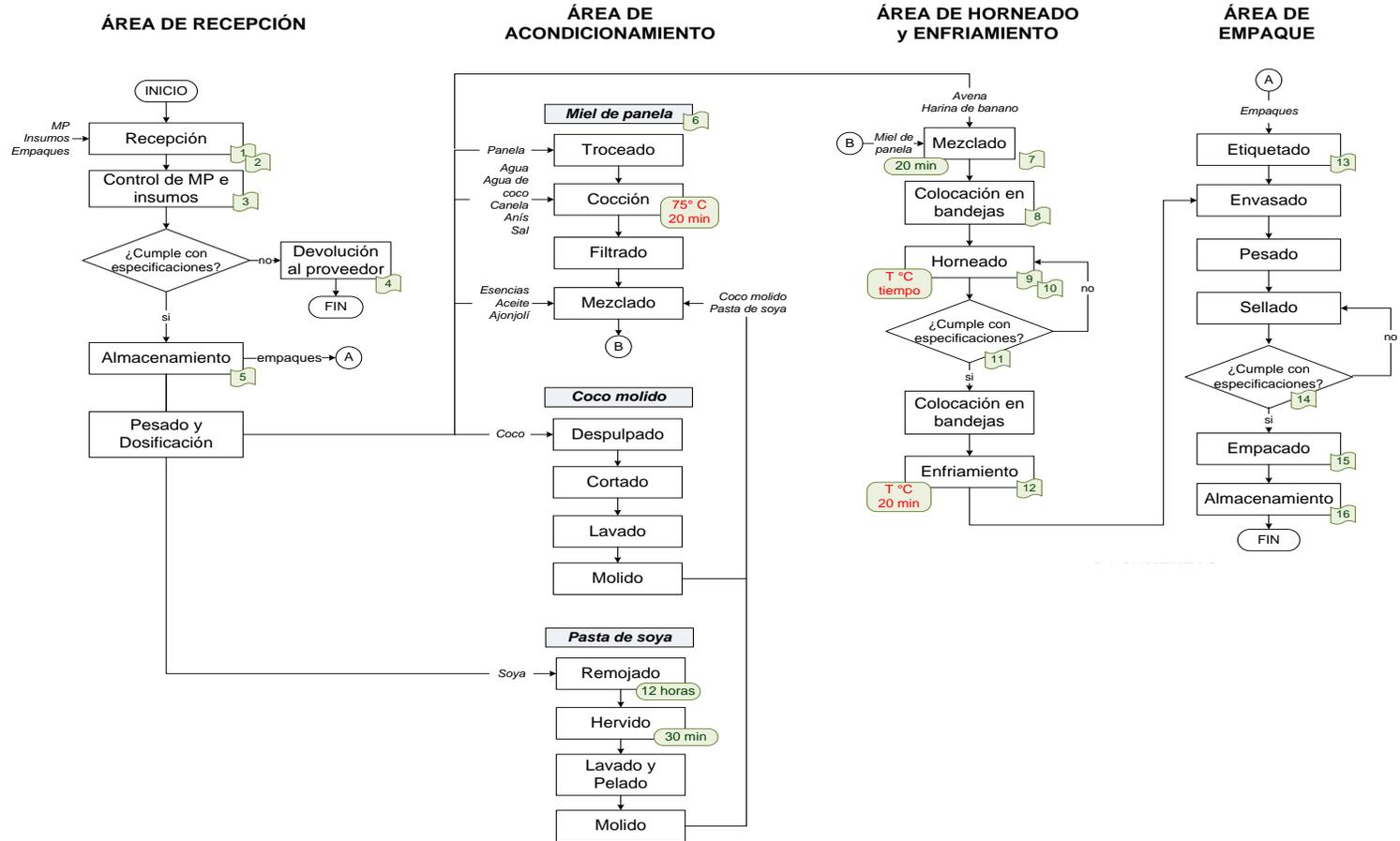
- Se tomarán muestras al azar de cada lote de producción para realizar análisis microbiológicos y bromatológicos en un laboratorio externo acreditado.
- Si el producto cumple con los parámetros establecidos es LIBERADO, caso contrario permanecerá en cuarentena.
- Al producto en cuarentena se le realizarán análisis a un mayor número de muestras, si el producto no pasa el control de calidad no podrá ser comercializado y será desechado.

ACCIONES CORRECTIVAS

- De presentarse desviaciones en cualquier etapa de producción, es responsabilidad del Líder del Área informar inmediatamente al Jefe de Producción y Calidad, el cual deberá llevar a cabo la acción correctiva pertinente.

- El Jefe de Producción y Calidad, además, debe verificar que se cumplan las condiciones de producción establecidas y que las actividades de producción sean llevadas a cabo de forma adecuada, con el fin de evitar confusiones y contaminaciones.
- Después del horneado si el producto no presenta el color deseado, se debe ingresar nuevamente al horno durante el tiempo necesario controlando que no se pase del punto óptimo requerido.
- Si el producto se quema durante del proceso de horneado, este deberá ser desechado.

Flujo grama 1





Levantamiento de procedimientos y técnicas de producción

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Producto: Galleta de avena

RESPONSABILIDADES

Gerente General:

- Programar la producción según los pedidos de los clientes.

Jefe de Producción y Calidad:

- Verificar que las actividades de producción se están realizando adecuadamente y en las condiciones establecidas.
- Verificar que se cumplan con las formulaciones de los productos procesados.
- Capacitar al personal.

Líderes del área:

- Verificar que se cuente con las condiciones óptimas de orden, limpieza y desinfección, antes y durante el proceso de elaboración.
- Controlar y registrar las condiciones de horneado.
- Controlar el producto a la salida del horneado.

- Informar las desviaciones que se presenten en el proyecto.

Operarios de la planta:

- Los operarios deben cumplir con todos los pasos, controles y lineamientos del proceso.

PROCEDIMIENTO

- El Jefe de Producción y Calidad informará al Líder de Acondicionamiento la cantidad a ser procesada.
- Se deben verificar que toda materia prima e insumos se encuentren en óptimas condiciones antes de ser utilizados en el proceso (sin olores o materias extrañas, sin evidencia de hongos o insectos, etc.)
- Si presenta alguna de estas no conformidades se debe separar esa materia prima o insumo e informar inmediatamente al Jefe de Producción y Calidad, que llevará a cabo las acciones pertinentes.

ACONDICIONAMIENTO Y PREMEZCLA

- Se cierne la harina de trigo y se muele la avena, antes de incorporarlas en el proceso de elaboración.
- Se procede a acondicionar la soya para la cual se la remoja, hierve, lava, pela y se pasa por el molino para hasta obtener una pasta uniforme de soya.
- Se pesa la materia prima seca y se dosifica los insumos líquidos, de acuerdo a las formulaciones correspondientes.
- Se registra lo utilizado en cada parada.

- Se bate a mano de la margarina, el azúcar y las esencias hasta obtener una textura cremosa y la disolución de la mayor parte del azúcar.
- Se elabora la miel, para lo cual la panela se trocea y se pasa a un proceso de cocción con y esencias hasta obtener una solución homogénea. Esta miel se filtra.

AMASADO Y MOLDEADO

- A la pre mezcla se añaden los siguientes ingredientes previamente pesados:
 - ✓ Harina de trigo
 - ✓ Avena molida
 - ✓ Polvo de hornear
 - ✓ Bicarbonato de sodio
 - ✓ Soya molida

Se procede a amasar a mano estos ingredientes, se agrega parte del agua caliente.

- Se continúa amasando, mientras la masa se va secando se va añadiendo el resto del agua caliente mezclado con aceite.
- El tiempo de amasado es de 30 a 40 minutos, mientras mejor amasado este, la galleta obtenida presenta una mejor textura.
- Cuando se haya alcanzado la textura adecuada se hace una plancha con la masa y se coloca en la maquina laminadora para que corte la masa y de forma a las galletas.
- Las galletas se pasan a una bandeja previamente engrasada con margarina, y se colocan en el carro del horno.

HORNEADO Y ENFRIADO

- Las galletas se pasan a una bandeja previamente engrasada con margarina, y se colocan en el carro del horno.
- El producto en los carros pasa al horno previamente precalentado a una temperatura específica según el producto a hornearse.
- Antes del ingreso de cada carro se debe verificar que el tiempo programado y la temperatura de horneado sean los adecuados de acuerdo al tipo de producto.
- Una vez cumplido el tiempo programado, se saca el carro del horno y se registran las condiciones de horneado.
- El Líder del Horneado debe verificar que el producto cumpla las características organolépticas.
- Si el producto NO CUMPLE con las especificaciones, se debe notificar al Jefe de Producción y Calidad para la toma de las acciones correctivas pertinentes.
- Si el producto CUMPLE con las especificaciones, se coloca en las bandejas de enfriamiento, cuidando que el producto no entren en contacto con otras superficies que puedan ocasionar contaminaciones cruzadas.
- Se verifica que la textura y características organolépticas del producto sea la adecuada.
- Se transporta el producto al Área de Empaque, cuidando que las bandejas permanezcan cerradas y que las galletas no tengan contacto con alguna superficie que pueda causar contaminaciones.

EMPAQUE

- Una vez que el producto se encuentre en el Área de Empaque, debe ser colocado en las fundas previamente etiquetadas.

- Se pesan las fundas de acuerdo a la presentación a comercializar, se sellan y son colocadas en las cajas.
- Cada caja contiene un número determinado de fundas de acuerdo al tipo de galletas de avena.

LIBERACIÓN DEL PRODUCTO

- Se tomarán muestras al azar de cada lote de producción para realizar análisis microbiológicos y bromatológicos en un laboratorio externo acreditado.
- Si el producto cumple con los parámetros establecidos es LIBERADO, caso contrario permanecerá en cuarentena.
- Al producto en cuarentena se le realizarán análisis a un mayor número de muestras, si el producto no pasa el control de calidad no podrá ser comercializado y será desechado.

ACCIONES CORRECTIVAS

- De presentarse desviaciones en cualquier etapa de producción, es responsabilidad del Líder del Área informar inmediatamente al Jefe de Producción y Calidad, el cual deberá llevar a cabo la acción correctiva pertinente.
- El Jefe de Producción y Calidad, además, debe verificar que se cumplan las condiciones de producción establecidas y que las actividades de producción sean llevadas a cabo de forma adecuada, con el fin de evitar confusiones y contaminaciones.
- Después del horneado si el producto no presenta el color deseado, se debe ingresar nuevamente al horno durante el tiempo necesario controlando que no se pase del punto óptimo requerido.

- Si el producto se quema durante del proceso de horneado, este deberá ser desechado.



Levantamiento de procedimientos y técnicas de producción

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Recepción, control y almacenamiento de materia prima e insumos.

RESPONSABILIDADES

Gerente General:

- Manejar los proveedores de materia prima e insumos.
- Realizar los pedidos, notificaciones, reclamos y devoluciones de los productos.

Jefe de Producción y Calidad:

- Registrar e identificar la materia e insumos que ingresen a la planta.
- Realizar el muestreo, la inspección, el control y la calificación respectiva de la materia prima e insumos antes de su liberación.
- Capacitar al personal de la planta en el manejo del stock y las condiciones adecuadas de almacenamiento.

Líderes del área:

- Verificar el stock de materia prima e insumos.
- Verificar, registrar y ubicar el pedido que va a ingresarse a la planta.

Operarios de la planta:

- Los operarios deben cumplir con todos lineamientos de recepción, control y almacenamiento de materia prima e insumos.

PROCEDIMIENTO

ORDEN DE COMPRA

- El pedido de materia prima e insumos será realizado por la Gerencia General.
- El Gerente General informará al Líder del Área encargado el día de llegada del producto pedido para la toma de las medidas necesarias (limpiar y ordenar las instalaciones, etc.).

RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS

- El Líder del Área debe comprobar que la cantidad y el tipo de producto recibido coincida con el pedido realizado.
- De presentarse desvíos en el tipo o volumen del pedido, se informará a Gerencia General para la notificación al proveedor.
- Durante el ingreso del pedido el encargado deberá verificar que los envases de la materia prima o insumos se encuentren completamente cerrados, sin roturas o aberturas y en perfectas condiciones de limpieza.
- De presentarse algún defecto en el envase, el producto será devuelto al proveedor, debido a que presenta una alta probabilidad de contaminación.

Registro de la Materia Prima e Insumos

- Después de esta primera revisión, la materia prima o insumo deberá ser registrada/o inmediatamente por el Jefe de Producción y Calidad.

CONTROL DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS

- Una vez realizada la identificación, el Jefe de Producción y Calidad realizará la inspección de la materia prima o los insumos ingresados, para lo cual realizará un muestreo de ésta.
- Se retendrá una porción de la materia prima (200 gr. aprox.) como muestra de estabilidad, la cual será almacenada en un lugar adecuado, con su respectiva etiqueta de identificación y no se utilizará en la elaboración de los productos que se comercializa.
- Se realizarán los siguientes análisis de humedad e impurezas de acuerdo a las normas INEN correspondientes.
- Estos análisis son necesarios para verificar que la materia prima y los insumos cumplan con las especificaciones requeridas para los productos elaborados por la empresa “CEREALES HEIDI’S”

ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

Consideraciones generales

Las materias primas y los insumos deberán ser colocados en:

- La zona establecida de la planta, donde las condiciones de almacenamiento aseguran una buena conservación físico-química y microbiológica y la ausencia de contaminación cruzada.
- Los pallets distribuidos en el área, no se deben colocar en ninguna circunstancia en contacto directo con el piso.

Ubicación de la Materia Prima e Insumos

- Una vez aprobada o rechazada la materia prima o insumo, el Líder de Área responsable colocará el producto en el lugar de la bodega establecido y con la rotulación adecuada.

ACCIONES CORRECTIVAS

- De presentarse algún desvío en el tipo de producto, volumen del pedido, información sobre el producto o datos de la factura, el Gerente General describirá la razón de la No Conformidad.
- Si la materia prima o insumo no pasa el control de calidad de la empresa “CEREALES HEIDI’S”, se comunicará a Gerencia para la devolución del producto.

5.2.4. Planificación de la Auditoría

Papel de Trabajo	12
Referencia	P.T.H.12 1/7
Responsable	Viviana Viteri



ENFOQUE

Servicio de Auditoría es una actividad independiente, objetiva, de control y asesoría enfocada en agregar valor y mejorar las operaciones de la organización, determinando así, cuantitativamente la razonabilidad de los Estados Financieros.

Se pueden analizar las operaciones que se generan dentro de un período de tiempo, teniendo en cuenta que todos estos valores son resultado de la gestión del talento humano dentro de la organización; ante lo cual se evaluará la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar un Examen de Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa “Cereales Heidi’s”, con el fin de comprobar los niveles el cumplimiento de indicadores de gestión en el proceso de producción de la empresa.

Papel de Trabajo	12
Referencia	P.T.H.12 2/7
Responsable	Viviana Viteri

Objetivos Específicos

- 1) Realizar una evaluación de gestión al departamento de producción en los niveles ya existentes en la empresa de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología para determinar las áreas críticas que requieren mayor atención.

- 2) Determinar el nivel de riesgo del proceso de producción en la empresa Cereales Heidi's con el fin de implementar los procesos de auditoría necesarios que respalden la opinión del informe de auditoría.

- 3) Desarrollar una apreciación sobre el control interno de la empresa en el área de producción y áreas afines que afectan directa o indirectamente el proceso de modo que se pueda recomendar mayores controles en las áreas críticas no atendidas.

- 4) Entregar el informe final de auditoría a la alta Gerencia de la empresa con las recomendaciones oportunas para optimizar el proceso de producción de la organización para que la empresa pueda implementar las recomendaciones y optimizar el proceso auditado.

Papel de Trabajo	12
Referencia	P.T.H.12 3/7
Responsable	Viviana Viteri

ALCANCE

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin embargo en este caso se realizará una Auditoria al Proceso de Producción de la empresa en las actividades que ha llevado a cabo desde el 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2010

MARCO LEGAL

La empresa se encuentra basada y normada por los siguientes estatutos, leyes y reglamentos acorde a la ley vigente en la República del Ecuador:

1. Licencia Sanitaria Industrial, tramitado en la Municipalidad de la Alcaldía de Ambato, quien expide el certificado de uso y localización para un funcionamiento comercial con base a una solicitud que hace el contribuyente donde relaciona una visita, dirección, representante legal o propietario, actividad comercial.
2. Permiso del Departamento de Bomberos de la Ciudad de Quito con el fin de que se apruebe que la planta de producción tiene las condiciones de

Papel de Trabajo	12
Referencia	P.T.H.12 4/7
Responsable	Viviana Viteri

seguridad apropiada para su funcionamiento así como para responder oportunamente en caso de emergencias.

Para esto, solicita en forma verbal o escrita, una visita al negocio, la cual será realizada por el Inspector de Bomberos quien revisará que el establecimiento cumpla, con las normas de seguridad exigidas (Extintores de H₂O, Co₂, espuma, buenas instalaciones eléctricas, etc.) y llena un formato de revisión del establecimiento (gratuito) y entrega el original y se lleva una copia

1. Licencia Sanitaria o Registro Sanitario sobre el producto a obtenerse en el Instituto Izquieta Pérez con una muestra del producto a ser analizada en el laboratorio y posterior a una inspección de la empresa
2. Licencia ambiental, con el fin de mencionar el trato que se le va a dar a los desechos o desperdicios causados en el proceso de producción, aun como personas naturales o jurídicas, pública o privada se requiere la autorización para la ejecución de proyectos, obras o actividades que puedan producir deterioro a los recursos naturales o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables al paisaje
3. Registro de la Cámara de Producción e Industrias

Papel de Trabajo	12
Referencia	P.T.H.12 5/7
Responsable	Viviana Viteri

4. Calificación Artesanal
5. Inscripción en el Registro Mercantil
6. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Nombre o Razón Social

Cereales Heidi's.

CRONOGRAMA

Fases	Horas
Planificación preliminar	6
Planificación específica	4
Programación	10
Evaluación del control interno	18
Medición de los riesgos de auditoría	10
Aplicación de técnicas y procedimientos, papeles de trabajo y hallazgos de auditoría	320
Comunicación de resultados	8
Total horas estimadas	376

Elaborado por: Viviana Viteri M.

Papel de Trabajo	12
Referencia	P.T.H.12 6/7
Responsable	Viviana Viteri

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Cargo	Nombres	Iniciales
Auditor Sénior	Ingeniera Viviana Viteri	(V.V.)
Asistente de Auditoria	Ingeniero Juan Rodríguez	(J.R.)
Asistente de Auditoria	Andrea Martínez	(A.M.)

Elaborado por: Viviana Viteri M.

REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y MATERIALES

El Equipo de la Auditoría de Gestión requerirá:

- Equipos de computación:
 - 2 Laptop.
 - 2 Flash memory.
 - 1 impresora.
- Suministros de Oficina:
 - 3 Esferográficos de distintos colores.

Papel de Trabajo	12
Referencia	P.T.H.12 7/7
Responsable	Viviana Viteri

- 2 Libretas para anotaciones.
- 4 Lápices.
- 1 resma de papel bond a4 75 grs.
- Borradores.
- Carpetas.
- Tinta Correctora.

Elaborado por: Viviana Viteri

Aprobado por: Viviana Viteri

5.2.5. Programa de Auditoria

 <p style="text-align: center;">Programa de Auditoria</p> <p>Cliente: Cereales Heidi's Área: Producción</p>					
				Programa de Auditoria	1
				Referencia	P.A.H.1 1/4
				Responsable	Viviana Viteri
Procedimientos	Horas Programadas	Horas Reales	Diferencia	Responsable	P/T
FASE I					
Planificación Preliminar	6	6	0	Viviana Viteri	P.T.H.1 P.T.H.2
FASE II					
Planificación Especifica	4	4	0	Andrea Martinez	P.T.H.3 - P.T.H.6
Programación	10	10	0	Viviana Viteri	P.T.H.12
Evaluación del control interno	18	18	0	Juan Rodriguez	P.T.H.7 - P.T.H.10
Medicion de riesgos de auditoria	10	10	0	Viviana Viteri	P.T.H.11
FASE III					
<u>Proceso 1</u>					
Procedimiento 1					
Revisar los documentos de respaldo de las operaciones de producción.	20	20	0	Andrea Martinez	P.T.H.13

Programa de Auditoria

Cliente: Cereales Heidi's
Área: Producción

Programa de Auditoria	1
Referencia	P.A.H.1 2/4
Responsable	Viviana Viteri

Procedimientos	Horas Programadas	Horas Reales	Diferencia	Responsable	P/T
Procedimiento 2					
Verificar los requerimientos reales de materia prima por orden de producción versus los solicitados a la bodega.	18	18	0	Viviana Viteri	P.T.H.14
Procedimiento 3					
Revisar los documentos de tomas y constataciones físicas de bodega.	20	20	0	Andrea Martinez	P.T.H.15
Procedimiento 4					
Realizar una toma física de bodega comparando los resultados con las tarjetas kardex.	20	20	0	Juan Rodriguez	P.T.H.16
<u>Proceso 2</u>					
Procedimiento 5					
Revisar los tiempos para la consecución de los procesos versus los tiempos esperados para desarrollar las actividades.	24	24	0	Viviana Viteri	P.T.H.17
<u>Proceso 3</u>					
Procedimiento 6					
Verificar el uso de materiales de protección en los procesos.	16	16	0	Juan Rodriguez	P.T.H.18

Programa de Auditoria

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Programa de Auditoria	1
Referencia	P.A.H.1 3/4
Responsable	Viviana Viteri

Procedimientos	Horas Programadas	Horas Reales	Diferencia	Responsable	P/T
<u>Proceso 4</u>					
Procedimiento 7					
Observar los controles de calidad efectuados en el proceso.	18	18	0	Viviana Viteri	P.T.H.19
Procedimiento 8					
Verificar si las balanzas y pesas se encuentran correctamente calibradas.	20	20	0	Viviana Viteri	P.T.H.20
<u>Proceso 5</u>					
Procedimiento 9					
Observar todo el proceso de producción con el fin de determinar fallas de tiempos y sincronización.	16	16	0	Viviana Viteri	P.T.H.21
<u>Proceso 6</u>					
Procedimiento 10					
Revisar los tiempos para la consecución de los procesos versus los tiempos esperados para desarrollar las actividades.	48	48	0	Andrea Martinez	P.T.H.22

Programa de Auditoria

Cliete: Cereales Heidi's

Área: Producción

Programa de Auditoria	1
Referencia	P.A.H.1 4/4
Responsable	Viviana Viteri

Procedimientos	Horas Programadas	Horas Reales	Diferencia	Responsable	P/T
Proceso 7					
Procedimiento 11					
Revisar los tiempos para la consecución de los procesos versus los tiempos esperados para desarrollar las actividades.	28	28	0	Andrea Martinez	P.T.H.23
Procedimiento 12					
Revisar el nivel de desperdicio de materia prima arrojada en el proceso.	26	26	0	Juan Rodriguez	P.T.H.24
Proceso 8					
Procedimiento 13					
Revisar los tiempos para la consecución de los procesos versus los tiempos esperados para desarrollar las actividades.	22	22	0	Viviana Viteri	P.T.H.25
Procedimiento 14					
Revisar el nivel de desperdicio de materia prima arrojada en el proceso.	24	24	0	Viviana Viteri	P.T.H.26
FASE IV					
Comunicación de Resultados.	8	8	0	Viviana Viteri	P.T.A.H.32
FASE V					
Seguimiento y Monitoreo.	0	0	0	Viviana Viteri	P.T.A.H.33
Elaborado por: Viviana Viteri (V.V.)	376				
Aprobado por: Viviana Viteri (V.V.)					

FASE III

5.3. Ejecución del trabajo

5.3.1. Papeles de trabajo



VITERI & VITERI

Audidores y Consultores

Desde 1987

Recopilación de Documentos

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Papel de Trabajo	13
Referencia	P.T.H.13 1/3
Responsable	Viviana Viteri

N.	Documento	Descripción	Serie	Responsable	Conciliado con:	Observaciones
1	Ingreso a Bodega	Documento que describe el número de unidades producidas dentro de la misma orden	S \N	Tatiana Rivera, responsable de bodega	Producción diaria	El documento describe exactamente el número de unidades producidas
2	Resumen de producción	Documento que describe el número de unidades producidas dentro de la misma orden	S \N	Elsie Arévalo, responsable de producción	Producción diaria	El documento describe exactamente el número de unidades producidas

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri



V I T E R I & V I T E R I

Audidores y Consultores

Desde 1987

Recopilación de Documentos

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Papel de Trabajo	13
Referencia	P.T.H.13 2/3
Responsable	Viviana Viteri

N.	Documento	Descripción	Serie	Responsable	Conciliado con:	Observaciones
3	Resumen de producción	Documento que describe el número de unidades producidas dentro de la misma orden	S \N	Pedro Rivera, responsable de producción	Producción diaria	El documento describe exactamente el número de unidades producidas e ingresadas
4	Resumen de producción	Documento que describe el número de unidades producidas dentro de la misma orden	S \N	Patricia Silva, responsable de producción	Producción diaria	El documento describe exactamente el número de unidades producidas e ingresadas

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri



V I T E R I & V I T E R I

Audidores y Consultores

Desde 1987

Recopilación de Documentos

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Papel de Trabajo	13
Referencia	P.T.H.13 3/3
Responsable	Viviana Viteri

N.	Documento	Descripción	Serie	Responsable	Conciliado con:	Observaciones
5	Resumen de producción	Documento que describe el número de unidades producidas dentro de la misma orden	S \N	Tatiana Rivera, responsable de bodega	Producción diaria	El documento describe exactamente el número de unidades producidas e ingresadas
6	Resumen de producción	Documento que describe el número de unidades producidas dentro de la misma orden	S \N	Tatiana Rivera, responsable de bodega	Producción diaria	El documento describe exactamente el número de unidades producidas e ingresadas

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri



Narrativa N. 1 del proceso de producción

Papel de Trabajo	14
Referencia	P.T.H.14 ½
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

A los 23 días del mes de diciembre de 2010, la Auditor Sénior Viviana Viteri tuvo la oportunidad de hacer la constatación física de las actividades de la empresa “Cereales Heidi's” en concreto en cuanto se refiere al subproceso de bodega, según el programa de auditoría que nuestra firma ha determinado para la auditoría de gestión que se lleva a cabo en la empresa, se requiere determinar si los materiales, materia prima e insumos que salen de la bodega son los necesarios para atender la orden de producción que se procesa.

Se hicieron varias visitas en la fecha especificada desde las 7:00 am tanto a la bodega como a la planta según se requerían insumos de la bodega para los diferentes subprocesos por parte de los supervisores de cada área, estas visitas fueron sin que las personas del proceso de producción sepan que se iban a realizar de modo que pueda registrarse fielmente los actos que ocurrieron en la fecha especificada.

Papel de Trabajo	14
Referencia	P.T.H.14 2/2
Responsable	Viviana Viteri

Se pudo realizar la verificación de los insumos que los encargados de producción solicitan en bodega, estos obedecen fielmente a las cantidades requeridas según la orden de producción que se esté desarrollando, donde cada uno de los supervisores de área pesa y mide cada unos de los elementos a salir de la bodega antes de que estos salgan para su área en presencia de la supervisora de bodega la Sra. Tatiana Rivera, y con el previo consentimiento de la administradora de la empresa la Sra. Tatiana Morales.

En cada una de las visitas de evidencio el mismo comportamiento.

Elaborado por: Viviana Viteri

Aprobado por: Viviana Viteri



VITERI & VITERI

Audidores y Consultores

Desde 1987

Recopilación de Documentos

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Papel de Trabajo	15
Referencia	P.T.H.15 ½
Responsable	Viviana Viteri

N.	Documento	Descripción	Serie	Responsable	Conciliado con:	Observaciones
1	Recuento de Bodega	Documento que describe las unidades encontradas en bodega vs kardex y sus observaciones	S \N	Tatiana Morales, Administradora General	Sistema Integrado de Información Empresarial	El documento no registra novedades de faltantes o sobrantes de acuerdo a los recuentos y el registro del sistema.
2	Recuento de Bodega	Documento que describe las unidades encontradas en bodega vs kardex y sus observaciones	S \N	Tatiana Morales, Administradora General	Sistema Integrado de Información Empresarial	El documento registra el faltante de dos unidades de panela ya que estas se descompusieron pero estaban en la bodega.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri



VITERI & VITERI

Audidores y Consultores

Desde 1987

Recopilación de Documentos

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Papel de Trabajo	15
Referencia	P.T.H.15 2/2
Responsable	Viviana Viteri

N.	Documento	Descripción	Serie	Responsable	Conciliado con:	Observaciones
3	Recuento de Bodega	Documento que describe las unidades encontradas en bodega vs kardex y sus observaciones	S \N	Tatiana Morales, Administradora General	Sistema Integrado de Información Empresarial	El documento no registra novedades significativas
4	Recuento de Bodega	Documento que describe las unidades encontradas en bodega vs kardex y sus observaciones	S \N	Tatiana Morales, Administradora General	Sistema Integrado de Información Empresarial	En el documento falta una firma de responsabilidad por parte de la encargada de bodega que se ausento.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri



Narrativa N. 2 del proceso de producción

Papel de Trabajo	16
Referencia	P.T.H.16 ½
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

A los 2 días del mes de enero de 2011, el Asistente de Auditoría Juan Rodríguez tuvo la oportunidad de hacer la constatación física de las actividades de la empresa “Cereales Heidi’s”, con la colaboración de Andrea Martínez, Asistente de Auditoría, en concreto en cuanto se refiere al subproceso de bodega, según el programa de auditoría que nuestra firma ha determinado para la auditoría de gestión que se lleva a cabo en la empresa, se requiere determinar si las tarjetas kardex registran fielmente las existencias de la bodega según sus movimientos diarios, las tarjetas kardex se encuentran en el Sistema Integrado de Información Empresarial que se maneja en la empresa, por lo tanto será necesario realizar una toma física de las existencias de bodega y compararlas con los reportes del sistema.

La constatación física se realizó en la fecha mencionada desde las 6:30 am, este día la producción se paro ya que para iniciar al año la empresa realizo una

Papel de Trabajo	16
Referencia	P.T.H.16 2/2
Responsable	Viviana Viteri

limpieza exhaustiva en el área de producción por lo tanto la bodega se encontró cerrada para poder realizar sin alteraciones la toma física.

Se procedió a contar las materias primas existentes en mercadería, ya que por ser inicio de año la bodega se encontraba en un 45% de su capacidad lo que permitió el recuento de todos los elementos de la bodega que concordaron con las tarjetas kardex que constan en el sistema fielmente en cada uno de sus productos.

Se concluyo el recuento de inventario a las 11:48 pm, sin ninguna novedad significativa sobre la administración de la bodega.

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri

Comparación del proceso de producción

Papel de Trabajo	17
Referencia	P.T.H.17 1/1
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

N.	Subproceso	Tiempo Real	Tiempo Esperado	Diferencia	Observaciones
1	Trituración	5:45	5:30	0:15	El proceso de trituración puede dilatarse por retrasos en el remojo de la soya
2	Cocción	0:45	0:45	0:00	La cocción se realiza siempre bajo los mismos estándares por lo tanto el tiempo se mantiene constante
3	Mezclado	0:50	0:30	0:20	El mezclado puede dilatarse según el número de personas que participen
4	Preparación para Horneado	0:35	0:30	0:05	La preparación para el horneado puede variar en sus tiempos por la falta de latas para acomodar el producto.
5	Horneado	0:45	0:45	0:00	El horneado se realiza siempre bajo los mismos estándares por lo tanto el tiempo se mantiene constante
6	Enfriado	2:00	2:00	0:00	El enfriado se realiza siempre bajo los mismos estándares por lo tanto el tiempo se mantiene constante
7	Empacado	1:40	1:30	0:10	El proceso de empacado puede variar si se ven afectadas las balanzas electrónicas en su configuración.

Elaborado por: Viviana Viteri
Aprobado por: Viviana Viteri



Narrativa N. 3 del proceso de producción

Papel de Trabajo	18
Referencia	P.T.H.18 ½
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

A los 7 días del mes de enero de 2011, el Asistente de Auditoría Juan Rodríguez tuvo la oportunidad de hacer la constatación física de las actividades de la empresa “Cereales Heidi’s”, en concreto en cuanto se refiere al subproceso de mezclado, según el programa de auditoría que nuestra firma ha determinado para la auditoría de gestión que se lleva a cabo en la empresa, se requiere determinar si en este proceso los empleados utilizan los implementos de seguridad con el cuidado necesario tanto para con los empleados como para el producto.

Se realizó la mencionada revisión desde el inicio del proceso a las 7:30 am, hasta las 19:00 que se concluye de modo que se pueda verificar en cada uno de los procesos de producción y en especial en el área de mezclado que los trabajadores puedan utilizar los respectivos gorros para cubrir su cabello, los guantes necesarios para no contaminar el producto y las mascarillas protectoras.

Papel de Trabajo	18
Referencia	P.T.H.18 2/2
Responsable	Viviana Viteri

Se evidencio que los empleados utilizan estos implementos todo el tiempo mientras se encuentran en la planta, sin embargo se ve la necesidad del uso de gafas protectoras ya que en ciertas ocasiones el producto puede saltar a la cara o puede caer elementos propios del rostro al producto como pestañas.

Se puede mencionar además que cada vez que los empleados son sumamente cuidadosos en cuanto a lo que se refiere al trato del producto en el mezclado.

Cada uno de los empleados tiene las uñas cortas, limpias, libres de esmaltes o aditivos y su pie libre de cremas y correctamente desinfectado por seguridad del producto.

Elaborado por: Juan Rodríguez
Aprobado por: Viviana Viteri



Narrativa N. 4 del proceso de producción

Papel de Trabajo	19
Referencia	P.T.H.19 ½
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

A los 11 días del mes de enero de 2011, la Auditor Sénior Viviana Viteri, tuvo la oportunidad de hacer la constatación física de las actividades de la empresa “Cereales Heidi’s”, en concreto en cuanto se refiere al subproceso de preparación para el horneado, según el programa de auditoría que nuestra firma ha determinado para la auditoría de gestión que se lleva a cabo en la empresa, se requiere determinar si en este proceso se tiene suficientes cuidados en cuanto se refiere al control de calidad.

Los controles de calidad se ejercen en la comprobación del peso de la mezcla que va ser colocada en las latas que posteriormente irán al horno, además se mide la altura de la mezcla en el contenedor, así como los niveles de humedad que la mezcla posee antes de entrar al horno.

Papel de Trabajo	19
Referencia	P.T.H.19 2/2
Responsable	Viviana Viteri

La calidad en este subproceso de ve respaldada ya que aleatoriamente se eligen latas para volver a realizar la verificación y comprobar que las latas que entren al horno posean las condiciones necesarias según sus estándares de calidad.

En el caso de las galletas de avena los controles radican en volver a medir las proporciones de algunas galletas seleccionadas al azar así como la calidad de la mezcla, adherencia, viscosidad, entre otras propiedades de la masa.

Estas verificaciones de calidad no son registradas en ningún tipo de documento ni formato, para llevar un control del cumplimiento de calidad si no que se realizan directamente por la Gerencia y administración y en caso de no cumplir con los requerimientos de calidad se los vuelve a procesar sin hacer ningún tipo de seguimiento.

Elaborado por: Viviana Viteri
Aprobado por: Viviana Viteri



Narrativa N. 5 del proceso de producción

Papel de Trabajo	20
Referencia	P.T.H.20 ½
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

A los 14 días del mes de enero de 2011, la Auditor Sénior Viviana Viteri, tuvo la oportunidad de hacer la constatación física de las actividades de la empresa “Cereales Heidi’s”, en concreto en cuanto se refiere al subproceso de preparación para el horneado, según el programa de auditoría que nuestra firma ha determinado para la auditoría de gestión que se lleva a cabo en la empresa, se requiere determinar si las balanzas con la que se miden las masas e insumos se encuentran correctamente calibradas, realizando varias pruebas que denoten si realmente estas han sido programadas oportunamente.

Las pruebas de peso se realizaron antes de después de cada proceso de producción, así como una verificación ocular mientras se realiza el proceso de producción.

Papel de Trabajo	20
Referencia	P.T.H.20 2/2
Responsable	Viviana Viteri

En la primera prueba se pudo evidenciar que las pesas están correctamente calibradas electrónicamente, con una variabilidad de mas, menos 0,02 gramos por balanza, según las políticas de la empresas esta variación debe afectar positivamente al cliente.

En la segunda prueba, que se vio que mientras los empleados pesaban los productos en 1 ocasión la balanza de descalibró, este error es fácil de identificar ya que la balanza muestra números aleatorios cuando al azar sin detenerse, en este caso los empleados procedieron a apagarla y volverla a encender con lo que el error se corrigió, estos comprobaron que el error estaba corregido al pesar la misma cantidad en varias balanzas diferentes y denotar que todas daban el mismo resultados.

En la tercera prueba luego del proceso de producción se evidencio que las balanzas continuaban calibradas después de haber realizado el trabajo.

Elaborado por: Viviana Viteri

Aprobado por: Viviana Viteri



Narrativa N. 6 del proceso de producción

Papel de Trabajo	21
Referencia	P.T.H.21 1/3
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

A los 16 días del mes de enero de 2011, el Asistente de Auditoría Juan Rodríguez, tuvo la oportunidad de hacer la constatación física de las actividades de la empresa “Cereales Heidi’s”, en concreto en cuanto se refiere al subproceso horneado, según el programa de auditoría que nuestra firma ha determinado para la auditoría de gestión que se lleva a cabo en la empresa, se requiere observar todo el proceso de producción con el fin de determinar áreas críticas y posibles fallos en los tiempos determinados para cada uno de los subprocesos con especial observación en el subproceso de horneado.

Se empezó a las 6:00 am antes que inicie el proceso empezamos la observación con la preparación previa mientras llegaban los trabajadores se pudo ver como tomaban las medidas de precaución aseándose y utilizando los implementos de protección.

Papel de Trabajo	21
Referencia	P.T.H.21 2/3
Responsable	Viviana Viteri

Una vez iniciado el proceso se evidenció el primer problema cuando los trabajadores se toman un mayor tiempo del destinado para su break por lo tanto también se tardan más realizar sus actividades o a su vez para poder nivelarse con el tiempo destinado para el subproceso haciendo las cosas rápido y sin cuidado y es ahí donde se presentan los accidentes pequeños como cortes y quemaduras.

En el proceso de horneado se pudo ver que las cosas funcionan sincronizadamente ya que se trabaja con hornos giratorios por lo tanto apenas llegan los carros de latas con la preparación entran al horno y estos se encuentran programados para que el producto salga listo sin la intervención de los trabajadores durante el proceso.

Una vez que el producto sale del horno se mide la humedad de la preparación si esta es la adecuada pasa al proceso de enfriamiento, caso contrario vuelve a entrar al horno por aproximadamente 6 minutos.

En el momento en que la preparación pasa de enfriado al empacado se encuentra otro proceso crítico ya que en ciertas ocasiones el producto no se enfría al mismo ritmo y se requiere utilizar ventiladores especiales para acelerar el proceso por lo tanto se presentan nuevos retrasos.

Papel de Trabajo	21
Referencia	P.T.H.21 3/3
Responsable	Viviana Viteri

En el caso de que los trabajadores del proceso de empaclado no lleguen a tiempo o falten el proceso se ve retrasado, sumando otros factores como que se des calibren las balanzas o haya problemas con las existencias e insumos en la bodega para el proceso de empaclado como la falta de cartones, fundas, sellos, entre otras.

Se pudo ver que la empresa no posee existencias máximas, mínimas y críticas por lo tanto no se tienen un control de cuando hacer pedidos, únicamente por simple observación cuando hay poca materia prima se hacen pedidos mas no se realizan análisis para enviar la solicitud de compras de producción a la administración, esto retrasa la producción cada vez que faltan insumos.

Elaborado por: Viviana Viteri

Aprobado por: Viviana Viteri



Narrativa N. 7 del proceso de producción

Papel de Trabajo	22
Referencia	P.T.H.22 ½
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

A los 21 días del mes de enero de 2011, la Asistente de Auditoría Andrea Martínez, tuvo la oportunidad de hacer la constatación física de las actividades de la empresa “Cereales Heidi’s”, en concreto en cuanto se refiere al subproceso enfriado, según el programa de auditoría que nuestra firma ha determinado para la auditoría de gestión que se lleva a cabo en la empresa, se requiere observar las novedades que se presentan en cuanto al subproceso de enfriado, elementos y desempeño de los empleados.

Se pudo ver que la empresa pone en carros las latas una vez que salen del horno para luego pasar el producto a contenedores herméticamente cerrados que luego serán llevados al área de empaquetado, sin embargo en algunas ocasiones cuando se desarrollan simultáneamente varias órdenes de producción a pesar de la ventilación que la planta posee la temperatura sube por lo tanto el producto se tarda más tiempo en enfriarse para poder pasar al siguiente sub proceso.

Papel de Trabajo	22
Referencia	P.T.H.22 2/2
Responsable	Viviana Viteri

Según el tiempo fijado por la administración se debería enfriar el producto en dos horas sin embargo por la temperatura varia este tiempo, por otro lado cuando no se tiene suficiente cuidado se puede ver que el producto llega a caerse de los contenedores ocasionando pérdidas.

Según las observaciones a los tres procesos de producción del día mencionado podemos decir que se presenta una media de variación en el tiempo de enfriado de mas, menos 13 minutos.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri



Narrativa N. 8 del proceso de producción

Papel de Trabajo	23
Referencia	P.T.H.23 ½
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

A los 23 días del mes de enero de 2011, la Asistente de Auditoría Andrea Martínez, tuvo la oportunidad de hacer la constatación física de las actividades de la empresa “Cereales Heidi's”, en concreto en cuanto se refiere al subproceso empacado, según el programa de auditoría que nuestra firma ha determinado para la auditoría de gestión que se lleva a cabo en la empresa, se requiere comparar los tiempos esperados en el subproceso de empacado con el tiempo real que los empleados tardan en este.

Se pudo ver que el proceso de empacado es bastante ágil ya que cada una de las personas que participan en este saben cual es su actividad y se dedican a ella siempre es decir no rotan en sus actividades por lo tanto ganan destreza en lo que hacen.

Papel de Trabajo	23
Referencia	P.T.H.23 2/2
Responsable	Viviana Viteri

El problema de este subproceso se ve cuando los trabajadores intentan realizar con mayor rapidez sus actividades y no tienen el cuidado suficiente para no regar el producto o dañar fundas quemándolas mientras se las sella, cuando el producto se riega hay que desecharlo y en el caso de que la funda se quemara hay que llenar el contenido de la misma en otra funda y volver a pesarla se haya regado producto o no, por lo tanto se demanda a la larga de mayor tiempo para cumplir el proceso.

La supervisora del proceso tiene especial cuidado en llamar la atención de las personas que trabajan en la empresa sin embargo cuando hay errores no hay ningún tipo de protocolo a seguir para reprender a los empleados sin cuidado.

El tiempo destinado para el empaque es de 1:30 por fórmula sin embargo por las razones mencionados puede haber una variación de mas, menos 10 minutos, según la observación en cada fórmula del día mencionado.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri



Narrativa N. 9 del proceso de producción

Papel de Trabajo	24
Referencia	P.T.H.24 ½
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

A los 25 días del mes de enero de 2011, el Asistente de Auditoría Juan Rodríguez, tuvo la oportunidad de hacer la constatación física de las actividades de la empresa “Cereales Heidi’s”, en concreto en cuanto se refiere al subproceso empacado, según el programa de auditoría que nuestra firma ha determinado para la auditoría de gestión que se lleva a cabo en la empresa, se requiere registrar el nivel de desperdicio que se presenta en el área de empacado.

Se realizaron tres pruebas el día mencionado desde las 11:00, donde se inicio con el empacado de la primera fórmula producida en el día citado donde se evidencio un nivel de desperdicio mínimo, que será pesado al final del día.

En la segunda prueba realizada a las 2:00 pm en la quinta formula del día se evidencio un mayor nivel de desperdicio ya que los trabajadores que aun no

Papel de Trabajo	24
Referencia	P.T.H.24 2/2
Responsable	Viviana Viteri

habían almorzado querían realizar ágilmente sus actividades para tomarse su tiempo para almorzar.

En la última prueba del día realizada a la 07:00 pm se evidencio una mayor cantidad de desperdicio ya que los trabajadores querían retirarse a sus casas por lo tanto intentaban acelerar el proceso.

El resultado final fue un desperdicio total de 800 gr, equivalentes a dos fundas del producto que tuvo que desecharse.

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri



Narrativa N. 10 del proceso de producción

Papel de Trabajo	25
Referencia	P.T.H.25 1/3
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

A los 28 días del mes de enero de 2011, la Auditor Sénior Viviana Viteri, tuvo la oportunidad de hacer la constatación física de las actividades de la empresa “Cereales Heidi's”, en concreto en cuanto se refiere al subproceso ingreso a bodega, según el programa de auditoría que nuestra firma ha determinado para la auditoría de gestión que se lleva a cabo en la empresa, se requiere comparar el tiempo esperado para realizar esta actividad frente al tiempo real que se tardan los empleados en realizarla.

Se pudo ver que una vez concluido el proceso de producción, cuando el sub proceso de empacado termina es decir el producto se encuentra en sus respectivas fundas y cajas se procede a ingresarlo a la bodega, para esto las cajas deben estar correctamente alineadas el boques iguales de 20 cajas de base por 8 cajas de altura de modo que sea más fácil contar las cajas que ingresan.

Papel de Trabajo	25
Referencia	P.T.H.25 2/3
Responsable	Viviana Viteri

Participan de este proceso por un lado la Sra. Tatiana Morales como administrador de la empresa quien revisa que el número de cajas que la Sra. Elsie Arévalo, supervisora de empaçado le entrega es el correcto, además interviene la Sra. Tatiana Rivera, quien como encargada de la bodega verifica que tanto el numero que la supervisora de la bodega como el numero que la administradora indica sean los correctos.

Una vez verificados estos números ingresan las cajas a la bodega y se asienta en una carpeta el numero de cajas que ha sido conciliado por las tres personas, por su parte la administradora registrara este número en el sistema, mientras que la supervisora de bodega lo hará en su carpeta, cabe recalcar que ninguna de las personas que intervienen en el proceso asienta su firma para responsabilizarse de los números conciliados.

Cuando no están correctamente ubicadas las cajas el proceso tiene un retardo, por otro lado cuando no se ponen de acuerdo en los números y hay que hacer una segunda y hasta tercera constatación por las partes también el proceso de ve retrasado.

Es importante mencionar que antes de ingresar a bodega la supervisora de bodega no verifica que las cajas tengan en número de unidades que se requiere, ella supone que la supervisora de empaçado ya constato este dato y no vuelve hacer una comparación para sus registros ni su ingreso.

Papel de Trabajo	25
Referencia	P.T.H.15 3/3
Responsable	Viviana Viteri

El tiempo estimado para este proceso es de 45 minutos sin embargo puede llevar hasta una hora o 1:15 en el peor de los casos si se requiere constatar varias veces las cajas que ingresan.

Elaborado por: Viviana Viteri
Aprobado por: Viviana Viteri



Narrativa N. 11 del proceso de producción

Papel de Trabajo	26
Referencia	P.T.H.26 ½
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

A los 2 días del mes de febrero de 2011, la Auditor Sénior Viviana Viteri, tuvo la oportunidad de hacer la constatación física de las actividades de la empresa “Cereales Heidi’s”, en concreto en cuanto se refiere al subproceso ingreso a bodega, según el programa de auditoría que nuestra firma ha determinado para la auditoría de gestión que se lleva a cabo en la empresa, se requiere determinar el nivel de desperdicio que da en esta área.

Se realizó la verificación en cada uno de los dos ingresos a bodega de la fecha determinada en donde se pudo constatar que el único desperdicio en que se incide es el de cartones ya que si los empleados no son cuidadosos en transportar las cajas desde el área de empaquetado hasta la bodega estos se pueden romper o manchar y se deben cambiar de cajas ya que esta lleva una información importante como la razón social de la empresa, el nombre del cliente, el lote, fecha de producción y la fecha de vencimiento general del lote.

Papel de Trabajo	26
Referencia	P.T.H.26 2/2
Responsable	Viviana Viteri

En promedio se evidencio que se desperdician aproximadamente 2 cajas.

Elaborado por: Viviana Viteri

Aprobado por: Viviana Viteri

5.3.2. Indicadores de gestión



Papel de Trabajo	27
Referencia	P.T.H.27 ¼
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

N.	Indicador	Descripción	Fórmula	Aplicación	Resultados	Observaciones
1	Cumplimiento	Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el nivel de consecución del trabajo	Actividades cumplidas del programa/ Total del programa	50/75	0,6667	De las actividades de mejora continua que se han determinado para la empresa por la Ing. De Procesos Gabriela Pazmiño se ha cumplido el 67%.
2	Evaluación	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.	Directrices de evaluación cumplidas/Total de directrices	87/120	0,7250	Las directrices de evaluación cumplidos aplicados en el proceso de producción según las buenas prácticas de manufactura llega al 73%.

Elaborado por: Andrea Martínez
Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	27
Referencia	P.T.H.27 2/4
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

N.	Indicador	Descripción	Fórmula	Aplicación	Resultados	Observaciones
3	Eficiencia	Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.	Tiempo de fabricación de producto/Tiempo programado	1,40/1,20	1,1667	El tiempo de producción ha excedido el tiempo que se ha fijado la empresa para cumplir con el proceso por lo tanto se requiere evaluar las área críticas donde el ratio de tiempo del proceso varia.
4	Eficacia	Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.	Unidades producidas aceptadas/ Total unidades	5000/5010	0,9980	Este indicador de casi el 100% es sumamente positivo para la empresa ya que los productos con calidad aceptados para su comercialización es casi del total de la producción.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

Indicadores de Gestión

Papel de Trabajo	27
Referencia	P.T.H.27 ¾
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

N.	Indicador	Descripción	Fórmula	Aplicación	Resultados	Observaciones
5	Gestión	Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.	Medidas de control aplicadas en el proceso/Medidas de control totales	5/9	0,5556	En la empresa se crearon algunos controles para el proceso de producción sin embargo solo el 56% de estos se cumplen en la empresa.
6	Calidad	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	Total productos sin defectos/Total productos elaborados	4990/5010	0,9960	El total de productos sin ningún defecto, es decir cumplen con los estándares de calidad aceptados por la empresa es casi del total de la producción por lo tanto llega casi al 100%

Elaborado por: Andrea Martínez
Aprobado por: Viviana Viteri

Indicadores de Gestión

Papel de Trabajo	27
Referencia	P.T.H.27 4/4
Responsable	Viviana Viteri

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

N.	Indicador	Descripción	Fórmula	Aplicación	Resultados	Observaciones
7	Defectos	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	Total productos con defectos/Total productos elaborados	20/5010	0,0040	En este caso menos del 1% de los productos no son aceptados como perfectos dentro de los estándares de calidad de la empresa.
8	Entregas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	Pedidos rechazados *100/Total órdenes de compra	1*100/20	5,0000	La empresa no ha tenido rechazo de ningún pedido sin embargo se considera una unidad para preciar el riesgo aceptable de los indicadores de gestión.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

5.3.3. Hallazgos de auditoria

Papel de Trabajo	28
Referencia	P.T.H.28 ¼
Responsable	Viviana Viteri



Hoja de Hallazgos

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Hallazgo 1

Condición:

Los trabajadores tienen distracciones creadas por ellos mismos, como temas varios de conversaciones que surgen a raíz de inquietudes personales, estas las comparten entre grupos en el área de trabajo, así como sus incertidumbres laborales, convocando a todo el personal o a la mayoría de los grupos.

Criterio:

Se ha establecido los tiempos para el desarrollo de cada actividad, sub proceso y proceso basándose en el Manual de Buenas Prácticas de buena manufactura, por lo tanto los empleados deben regirse a estos para realizar sus actividades.

Es importante mencionar que los empleados cuentan con momentos destinados a su esparcimiento, descansos y break en los que podrían compartir sus dudas sin afectar el proceso.

Papel de Trabajo	28
Referencia	P.T.H.28 2/4
Responsable	Viviana Viteri

Causa:

Estos problemas se han generado en la empresa ya que hay cierto grupo de trabajadores que se ha dedicado a crear rumores laborales que los puede afectar a todos, conmocionando al grupo, quienes no recurren a la administración o la Gerencia para disipar sus dudas.

Efecto:

Como consecuencia de esta problemática se evidencian retrasos en el proceso de producción por periodos que no son necesarios ya que se puede completar la orden de producción estándar dentro de las 8 horas normales de trabajo y cuando se suscitan estos problemas la administración se ve obligada a pagar horas extras por el trabajo prolongado de los empleados.

Se incide en algunos de los costos variables relacionados con la producción como lo son los servicios básicos ya que se extiende el tiempo de funcionamiento de la planta y sus instalaciones.

Conclusiones:

1. El proceso de producción tiene retrasos significativos
2. La administración está incidiendo en costos innecesarios que encarecen ciertas órdenes de producción
3. La administración no tiene controles para evitar este problema

Papel de Trabajo	28
Referencia	P.T.H.28 ¾
Responsable	Viviana Viteri

Recomendaciones:

A la administración:

1. Implementar un sistema de control con los supervisores de cada subproceso para que reporten el tiempo de consecución de sus actividades y se pueda detectar las áreas con problemas para poder tomar medidas correctivas.
2. Realizar una evaluación al personal para detectar los empleados que presentan problemas y tener un trato especial con ellos como charlas informativas sobre su situación de modo que no influyan al resto de personas.
3. Compartir con los empleados las decisiones de la empresa que sean pertinentes de modo que el clima de incertidumbre laboral desaparezca.
4. Crear un sistema de incentivos tanto económicos como no económicos para los trabajadores o grupos que motiven a realizar su trabajo de la mejor manera en el menor tiempo posible según el registro de tiempo llevado por cada líder o jefe de grupo.

Papel de Trabajo	28
Referencia	P.T.H.28 4/4
Responsable	Viviana Viteri

A los líderes o supervisores de subproceso:

1. Llevar una bitácora de los tiempos de realización de sus actividades de modo que se puedan fijar metas y cumplirlas en relación al tiempo en que efectúan sus actividades tanto por grupo como por persona que tienen a su cargo una actividad en particular.
2. Reportar a la administración los problemas que se presenten con los trabajadores o las inquietudes que surjan de modo que puedan ser despejadas de la mejor manera.
3. Motivar al personal a su cargo hablándole de la mejor manera sobre sus capacidades siendo los líderes quienes mejor conocen a los miembros de su grupo.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	29
Referencia	P.T.H.29 1/3
Responsable	Viviana Viteri



Hallazgo 2

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Condición:

Los empleados del área de preparación antes de horneado no tienen suficiente cuidado en el momento de transportar la materia prima desde la bandeja mezcladora, hasta cada una de las latas y luego hasta el horno así como en la realización de las actividades del proceso como pesar, mezclar y dosificar las sustancias en las bandejas necesarias según el proceso.

Criterio:

Cada una de las bandejas tiene las seguridades necesarias para que los materiales no se rieguen de modo que puedan ser pesadas, mezcladas o transportadas de la mejor manera, además se utilizan papeletas, cucharones y dosificadores según la necesidad.

Papel de Trabajo	29
Referencia	P.T.H.29 2/3
Responsable	Viviana Viteri

Causa:

Los empleados prefieren realizar sus actividades de la manera más ágil posible de modo que puedan terminar su jornada laboral lo más temprano y en este caso no siempre realizan sus actividades con el debido cuidado, sin fijarse en las buenas prácticas de manufactura que se requieren no solos en este tipo de empresas si no en todas las empresas.

Efecto:

Se puede evidenciar pérdidas innecesarias ya que si se recoge y pesa aquellos materiales que quedan esparcidos en el suelo después del proceso productivo se notara que se incide en costos innecesarios para adquirir una mayor cantidad de materia prima que podría ser correctamente utilizada.

Conclusiones:

1. Se evidencia gran cantidad de desperdicios a lo largo de todo el proceso de producción a medida que la materia prima pasa de un sub proceso a otro.
2. Los desperdicios significan pérdidas significativas a largo plazo.
3. Los supervisores no se ocupan de medir y llevar un control de los desperdicios en cada uno de los subprocesos.

Papel de Trabajo	29
Referencia	P.T.H.29 3/3
Responsable	Viviana Viteri

Recomendaciones:

A la Administración:

1. Dedicar un tiempo especial para capacitar al personal sobre el trato de la materia prima y delicadeza que esta posee.
2. Realizar un seguimiento a los supervisores de subprocesos con el fin de que estos controlen oportunamente los desperdicios.
3. Implementar un formato a seguir con el fin de registrar los desperdicios diarios por los supervisores y vigilar que estos no aumenten si no que disminuyan según las medidas tomadas.

A los líderes o supervisores de subproceso:

- Llevar un control de los desperdicios diarios que se den en su área a supervisar.
- Acudir a las capacitaciones programadas por la Gerencia para aprender el correcto funcionamiento de ciertos elementos del proceso de producción.
- Vigilar las actividades de sus subprocesos y reportar a la Gerencia en el caso que haya trabajadores que una vez capacitados no realicen su trabajo bajo las condiciones especificadas.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	30
Referencia	P.T.H.30 1/3
Responsable	Viviana Viteri



Hallazgo 3

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Condición:

Cuando se requiere realizar revisiones sobre los hechos dados en la empresa en alguno de los procesos o subprocesos no existe un documento de respaldo ya que las decisiones son tomadas por la administración y la Gerencia mas no son asentadas en documentos para cada uno de los casos, como las necesidades de órdenes de producción, cambios en la producción, bajas de producción por accidentes o eventualidades o paso de la producción de un área a otro incluyendo la bodega.

Criterio:

Según el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura se debe llevar un control por escrito de los movimientos que se realizan en la planta de producción con el fin de respaldar decisiones, determinar responsabilidades y poder hacer un

Papel de Trabajo	30
Referencia	P.T.H.15 2/3
Responsable	Viviana Viteri

seguimiento oportuno a la mercadería según su ubicación sea que esta se encuentre en la bodega o aun dentro del proceso de producción, de la misma manera se controlara la materia prima e insumos para justificar sus movimientos y futuras adquisiciones según la necesidad.

Causa:

Este hecho se ha venido dando en la organización ya que la administración no ha hecho provisión de documentos y formatos para poder asentar los movimientos que se dan en el área de producción, ni los empleados han visto la necesidad de llevar estos formatos.

Por otro lado no se ha recibido ningún tipo de capacitación al respecto para determinar las necesidades acerca del tema.

Efecto:

No se puede determinar responsabilidades con un alto nivel de certeza cuando se presentan inconvenientes en el área de producción, así como realizar un seguimiento oportuno a un lote determinado de producción por lo tanto no se controla oportunamente la producción.

Conclusiones:

- No existen documentos de respaldo para los movimientos de la producción.
- No se puede realizar seguimientos a problemas de producción pasados.

Papel de Trabajo	30
Referencia	P.T.H.15 3/3
Responsable	Viviana Viteri

Recomendaciones:

A la Administración:

- Desarrollar formatos para cada etapa o movimiento que sea necesario en producción de modo que se pueda registrar en estos oportunamente los rastros de la producción.
- Concientizar en la necesidad de desarrollar cierto nivel de burocracia y niveles de jerarquía y autorización en la planta de modo que se pueda determinar las responsabilidades respectivas.

A los líderes o supervisores de subproceso:

- Tomar la capacitación brindada por la Gerencia para poder llenar los formularios de la mejor manera, consientes de las ventajas de registrar los movimientos de producción.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

Papel de Trabajo	31
Referencia	P.T.H.31 1/3
Responsable	Viviana Viteri



Hallazgo 4

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Condición:

Antes que la producción entre a bodega se llena un documento de recuento de la producción final donde se asienta el número de unidades que entran listas para su comercialización, donde consta la letra de la supervisora de bodega y de la administradora con el número de unidades que cada una conto y registro, en este documento no cuenta con firmas de responsabilidad de ninguna de las dos partes, y la carpeta con estos documentos está abierta al alcance de todos en la planta.

Criterio:

Cada vez que se llena un documento que sirve de respaldo y fe de cumplimiento de una disposición se debe asentar las firmas de responsabilidad de quien asevera que el número de unidades es una cantidad determinada de modo que

Papel de Trabajo	31
Referencia	P.T.H.31 2/3
Responsable	Viviana Viteri

esta cifra pueda estar respaldada por las dos partes del proceso es decir quienes intervienen en el proceso productivo y la administración.

Por otro lado estos documentos deben estar custodiados por la supervisora de bodega de modo que se encargue de vigilar que nadie pueda cambiar, alterar o modificar los documentos con el respaldo de la producción.

Causa:

La administración trabaja bajo un sistema de confianza establecido con las personas que laboran en la empresa por lo tanto no han visto la necesidad de registrar firmas de responsabilidad en documento.

Efecto:

En caso de presentarse algún tipo de inconveniente no se podrá determinar responsabilidades sobre los hechos, así como si se presentan faltantes los números pueden ser alterados sin ningún control.

Papel de Trabajo	31
Referencia	P.T.H.31 3/3
Responsable	Viviana Viteri

Conclusiones:

- No se lleva una administración adecuada de la bodega.
- La administración no prevé posibles inconvenientes sobre la producción

Recomendaciones:

A la Administración:

- Asentar las firmas de responsabilidad sobre los procesos supervisados por cada persona.
- Concientizar sobre la necesidad de prever futuros inconvenientes.

Elaborado por: Andrea Martínez

Aprobado por: Viviana Viteri

FASE IV

5.4. Comunicación de Resultados

5.4.1. Borrador de informe de auditoria



Informe Borrador de Auditoría

Hemos realizado una auditoría de gestión a la empresa “Cereales Heidi’s” con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía con la que se manejan las operaciones del departamento de producción y la observancia de disposiciones éticas y técnicas en sus actividades.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las normas para el ejercicio profesional en consecuencia se incluyen las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias en las que se encuentra la empresa según las áreas críticas detectadas en cada uno de los subprocesos del proceso de producción así como la observación de las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento que le son relativas.

Para la evaluación de gestión utilizamos parámetros determinados por la empresa y son aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y funcional según sus manuales de técnicas de prácticas generalmente aceptadas.



Orientamos nuestra auditoria fundamentalmente al departamento de producción de la empresa con una especial observación de la administración y su relación con el proceso.

Nuestro informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en el proceso que se verán reflejados en los resultados anuales de la organización.



CAPITULO I

ANTECEDENTES

MOTIVOS DEL EXAMEN

El presente examen de auditoría ha sido realizado por petición de la empresa “Cereales Heidi’s” como interesada con el fin de detectar y corregir los problemas que se han venido dando en torno al proceso de producción y a la vez determinar el nivel de cumplimiento de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía en el proceso de producción

OBJETIVOS DEL EXAMEN

Objetivo General

Desarrollar un Examen de Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa “Cereales Heidi’s”, con el fin de comprobar los niveles el cumplimiento de indicadores de gestión en el proceso de producción de la empresa.



Objetivos Específicos

- 1) Realizar una evaluación de gestión al departamento de producción en los niveles ya existentes en la empresa de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología para determinar las áreas críticas que requieren mayor atención.

- 2) Determinar el nivel de riesgo del proceso de producción en la empresa Cereales Heidi's con el fin de implementar los procesos de auditoría necesarios que respalden la opinión del informe de auditoría.

- 3) Desarrollar una apreciación sobre el control interno de la empresa en el área de producción y áreas afines que afectan directa o indirectamente el proceso de modo que se pueda recomendar mayores controles en las áreas críticas no atendidas.

- 4) Entregar el informe final de auditoría a la alta Gerencia de la empresa con las recomendaciones oportunas para optimizar el proceso de producción de la organización para que la empresa pueda implementar las recomendaciones y optimizar el proceso auditado.



ALCANCE DE EXAMEN

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin embargo en este caso se realizará una Auditoría al Proceso de Producción de la empresa en las actividades que ha llevado a cabo desde el 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2010

BASE LEGAL DE LA EMPRESA

1. Licencia Sanitaria Industrial
2. Permiso del Departamento de Bomberos de la Ciudad de Quito
3. Licencia Sanitaria o Registro Sanitario
4. Licencia ambiental
5. Registro de la Cámara de Producción e Industrias
6. Calificación Artesanal
7. Inscripción en el Registro Mercantil
8. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Nombre o Razón Social:

Cereales Heidi's.



ELABORACIÓN DE TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

La presente auditoria fue presupuestada para 376 horas laborables, detallado en la planificación especifica propia del examen de auditoría y se ha cumplido a cabalidad en la aplicación del examen a la empresa.



CAPITULO II

RESULTADO DE AUDITORIA

Después de haber concluido con el examen de auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la empresa “Cereales Heidi’s” se han desarrollado conclusiones y recomendaciones según los hallazgos propios del trabajo realizado como se detalla a continuación:

Hallazgo 1

Los trabajadores tienen distracciones creadas por ellos mismos, como temas varios de conversaciones que surgen a raíz de inquietudes personales, estas las comparten entre grupos en el área de trabajo, así como sus incertidumbres laborales, convocando a todo el personal o a la mayoría de los grupos.

Conclusiones:

1. El proceso de producción tiene retrasos significativos.
2. La administración está incidiendo en costos innecesarios que encarecen ciertas órdenes de producción.
3. La administración no tiene controles para evitar este problema.



Recomendaciones:

A la administración:

1. Implementar un sistema de control con los supervisores de cada subproceso para que reporten el tiempo de consecución de sus actividades y se puede detectar las área con problemas para poder tomar medidas correctivas.
2. Realizar una evaluación al personal para detectar los empleados que presentan problemas y tener un trato especial con ellos como charlas informativas sobre su situación de modo que no influyan al resto de personas.
3. Compartir con los empleados las decisiones de la empresa que sean pertinentes de modo que el clima de incertidumbre laboral desaparezca.
4. Crear un sistema de incentivos tanto económicos como no económicos para los trabajadores o grupos que demuestren realizar su trabajo de la mejor manera en el menor tiempo posible según el registro de tiempo llevado por cada líder o jefe de grupo.



A los líderes o supervisores de subproceso:

5. Llevar una bitácora de los tiempos de realización de sus actividades de modo que se puedan fijar metas y cumplirlas en relación al tiempo en que efectúan sus actividades tanto por grupo como por persona que tienen a su cargo una actividad en particular.
6. Reportar a la administración los problemas que se presenten con los trabajadores o las inquietudes que surjan de modo que puedan ser despejadas de la mejor manera.
7. Motivar al personal a su cargo hablándole de la mejor manera sobre sus capacidades siendo los líderes quienes mejor conocen a los miembros de su grupo.

Hallazgo 2

Los empleados del área de preparación antes de horneado no tienen suficiente cuidado en el momento de transportar la materia prima desde la bandeja mezcladora, hasta cada una de las latas y luego hasta el horno así como en la realización de las actividades del proceso como pesar, mezclar y dosificar las sustancias en las bandejas necesarias según el proceso.



Conclusions:

4. Se evidencia gran cantidad de desperdicios a lo largo de todo el proceso de producción a medida que la materia prima pasa de un sub proceso a otro.
5. Los desperdicios significan pérdidas significativas a largo plazo.
6. Los supervisores no se ocupan de medir y llevar un control de los desperdicios en cada uno de los subprocesos.

Recommendations:

A la Administración:

8. Dedicar un tiempo especial para capacitar al personal sobre el trato de la materia prima y delicadeza que esta posee.
9. Realizar un seguimiento a los supervisores de subprocesos con el fin de que estos controlen oportunamente los desperdicios.
10. Implementar un formato a seguir con el fin de registrar los desperdicios diarios por los supervisores y vigilar que estos no aumenten si no que disminuyan según las medidas tomadas.



A los líderes o supervisores de subproceso:

11. Llevar un control de los desperdicios diarios que se den en su área a supervisar.
12. Acudir a las capacitaciones programadas por la Gerencia para aprender el correcto funcionamiento de ciertos elementos de proceso de producción.
13. Vigilar las actividades de sus subprocesos y reportar a la Gerencia en el caso de que haya trabajadores que una vez capacitados no realicen su trabajo bajo las condiciones especificadas.

Hallazgo 3

Cuando se requiere realizar revisiones sobre los hechos dados en la empresa en alguno de los procesos o subprocesos no existe un documento de respaldo ya que las decisiones son tomadas por la administración y la Gerencia mas no son asentadas en documentos para cada uno de los casos, como las necesidades de ordenes de producción, cambios en la producción, bajas de producción por accidentes o eventualidades o paso de la producción de un área a otro incluyendo la bodega.



Conclusiones:

7. No existen documentos de respaldo para los movimientos de la producción.
8. No se puede realizar seguimientos a problemas de producción pasados.

Recomendaciones:

A la Administración:

14. Desarrollar formatos para cada etapa o movimiento que sea necesario en producción de modo que se pueda registrar en estos oportunamente los rastros de la producción.
15. Concientizar en la necesidad de desarrollar cierto nivel de burocracia y niveles de jerarquía y autorización en la planta de modo que se pueda determinar las responsabilidades respectivas.

A los líderes o supervisores de subproceso:

16. Tomar la capacitación brindada por la Gerencia para poder llenar los formularios de la mejor manera conscientes de las ventajas de registrar los movimientos de producción.



Hallazgo 4

Antes que la producción entre a bodega se llena un documento de recuento de la producción final donde se asienta el número de unidades que entran listas para su comercialización, donde consta la letra de la supervisora de bodega y de la administradora con el número de unidades que cada una conto y registro, en este documento no cuenta con firmas de responsabilidad de ninguna de las dos partes, y la carpeta con estos documentos está abierta al alcance de todos en la planta.

Conclusiones:

9. No se lleva una administración adecuada de la bodega.
10. La administración no prevé posibles inconvenientes sobre la producción

Recomendaciones:

A la Administración:

17. Asentar las firmas de responsabilidad sobre los procesos supervisados por cada persona.
18. Concientizar sobre la necesidad de prever futuros inconvenientes.



CAPITULO III

INDICADORES DE GESTIÓN

Acorde a las necesidades de la empresa se ha desarrollado los índices de gestión necesarios para evaluar las actividades de la empresa, de los cuales podemos concluir lo siguiente:

1. Indicador de Cumplimiento

Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el nivel de consecución del trabajo

Fórmula Aplicada = Actividades cumplidas del programa/Total programa

Fórmula Aplicada = 50/75

Resultado de la empresa: 0,6667

Conclusión

De las actividades de mejora continua que se han determinado para la empresa por la Ing. De Procesos Gabriela Pazmiño se ha cumplido el 67%.



2. Indicador de Evaluación

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.

Fórmula Aplicada = Directrices de evaluación cumplidas/Total directrices

Fórmula Aplicada = 87/120

Resultado de la empresa: 0,7250

Conclusión

Las directrices de evaluación cumplidos aplicados en el proceso de producción según las buenas prácticas de manufactura llega al 73%.

3. Indicador de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Fórmula Aplicada = Tiempo de fabricación del producto/Tiempo programado

Fórmula Aplicada = 1,40/1,20



Resultado de la empresa: 1,1667

Conclusión

El tiempo de producción ha excedido el tiempo que se ha fijado la empresa para cumplir con el proceso por lo tanto se requiere evaluar las área críticas donde el ratio de tiempo del proceso varia.

4. Indicador de Eficacia

Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Fórmula Aplicada = Unidades producidas aceptadas/Total unidades

Fórmula Aplicada = 5000/5010

Resultado de la empresa: 0,9980

Conclusión

Este indicador de casi el 100% es sumamente positivo para la empresa ya que los productos con calidad aceptados para su comercialización es casi del total de la producción.



5. Indicador de Gestión

Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Fórmula Aplicada = Medidas de control aplicadas en el proceso/Total medidas

Fórmula Aplicada = 5/9

Resultado de la empresa: 0,5556

Conclusión

En la empresa se crearon algunos controles para el proceso de producción sin embargo solo el 56% de estos se cumplen en la empresa.

6. Indicador de Calidad

Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.

Fórmula Aplicada = Total productos sin defectos/Tiempo productos elaborados



Fórmula Aplicada = 4990/5010

Resultado de la empresa: 0,9960

Conclusión

El total de productos sin ningún defecto, es decir cumplen con los estándares de calidad aceptados por la empresa es casi del total de la producción por lo tanto llega casi al 100%

Atentamente

Viviana Viteri

Jefe de Equipo de Auditoría

Viteri & Viteri

Audidores y Consultores

5.4.2. Carta invitación a la lectura de informe borrador de auditoría



Carta Invitación

Ambato, 15 de Febrero 2010

Señora Licenciada

Magdalena Martínez Cárdenas

GERENTE GENERAL “CEREALES HEIDI’S”

Presente

En mi calidad de auditor jefe del examen de auditoría de gestión al proceso de producción de la empresa “Cereales Heidi’s”, es un honor para mí invitarle a usted Señora Gerente a la lectura del informe borrador sobre la auditoría realizada a la empresa que usted muy acertadamente dirige.

Le solicito a la vez remita esta carta a quienes usted considere pertinente estén presentes en la lectura del mencionado informe.



El acto tendrá lugar el día 21 de febrero de 2010, en el salón de conferencias de la empresa a las 10:00 am.

Por su atención a la presente me suscribo

Viviana Viteri
Jefe de Equipo de Auditoría
Viteri & Viteri
Auditores y Consultores

5.4.3. Acta de lectura de informe borrador de auditoría



Acta de Lectura de Informe Borrador

En la ciudad de Ambato, a los 21 días del mes de febrero de 2011, se reúnen en la sala de conferencias de la empresa “Cereales Heidi’s”, como representante de la firma auditora la señorita Viviana Elizabeth Viteri Martínez, Auditor Sénior y por parte de la empresa comparasen la señora Magdalena Martínez, Gerente General, la señora Tatiana Morales, Administrador General, la señora Elsie Arévalo, Patricia Silva, Pedro Rivero y Tatiana Rivera, Supervisores de Producción.

Los presentes certifican haber estado presentes en la lectura del informe borrador sobre la auditoría de gestión realizado al proceso de producción de la empresa Cereales Heidi’s en la fecha, hora y lugar mencionados.

Firman como constatación:

Viviana Viteri
Auditor Sénior
Viteri & Viteri

Magdalena Martínez
Gerente General
Cereales Heidi’s



Tatiana Rivera
Supervisor de Bodega
Cereales Heidi's

Elsie Arévalo
Supervisor de Producción
Cereales Heidi's

Patricia Silva
Supervisor de Producción
Cereales Heidi's

Pedro Rivera
Supervisor de Producción
Cereales Heidi's

Tatiana Morales
Supervisor de Producción
Cereales Heidi's

5.4.4. Informe final de auditoria



Quito, 26 de febrero de 2011

Señorita

Viviana Viteri

VITERI & VITERI AUDITORES Y CONSULTORES

Presente.

Estimada Señorita Viteri,

En mi calidad de Gerente General de la empresa “Cereales Heidi’s” le comunico que hemos analizado las conclusiones y recomendaciones que nos han sido presentados en el Informe Borrador de Auditoria que fue leído en el auditorio de nuestra empresa el 21 de febrero de 2011 y que se entrego en mi oficina en las misma fecha, es mi deber informarle que aceptamos las conclusiones y recomendaciones que se detallan en el mencionado informe.



Con esta comunicación esperamos concluir con el proceso de auditoría y poder acordar los términos del contrato de prestación de servicios de una manera beneficiosa para las dos partes.

Por su atención a la presente me suscribo

Atentamente

Magdalena Martínez

Gerente General

Cereales Heidi's



Quito, 28 de Febrero del 2011

Señora Licenciada
Magdalena Martínez Cárdenas
Representante Legal
Cereales “Heidi’s”
Presente

Estimada Sra. Martínez:

Es un placer para nosotros como Viteri & Viteri, hacerle llegar el Informe Final del Proceso de Auditoría de Gestión realizado en la empresa “Cereales Heidi’s” que usted, muy acertadamente dirige.

Una vez que hemos recibido su comunicación de 26 de febrero aceptando las observaciones que se presentaron en el Informe Borrador de Auditoría, hacemos llegar a sus manos el Informe Final.

Finalmente le recordamos que como parte de nuestro contrato de auditoría nos encontramos a su disposición para realizar las capacitaciones con las que nos



comprometimos con su empresa, de modo que queda en sus manos analizar las fechas idóneas para realizar este acto.

Por otro lado le recordamos que nuestra firma se mantendrá en contacto con su empresa para realizar el seguimiento respectivo a las recomendaciones que le hacemos llegar en el Informe Final de Auditoría.

Nos encontramos a su disposición.

Gracias por su atención

Atentamente,

Ing. Viviana Viteri.

Jefe de Equipo de Auditoría

Viteri & Viteri

Auditors and Consultants



Informe Final de Auditoria

Hemos realizado una auditoría de gestión a la empresa “Cereales Heidi’s” con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía con la que se manejan las operaciones del departamento de producción y la observancia de disposiciones éticas y técnicas en sus actividades.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las normas para el ejercicio profesional en consecuencia se incluyen las técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios en las circunstancias en las que se encuentra la empresa según las áreas críticas detectadas en cada uno de los subprocesos del proceso de producción así como la observación de las Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento que le son relativas.

Para la evaluación de gestión utilizamos parámetros determinados por la empresa y son aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y funcional según sus manuales de técnicas de prácticas generalmente aceptadas.



Orientamos nuestra auditoria fundamentalmente al departamento de producción de la empresa con una especial observación de la administración y su relación con el proceso.

Nuestro informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en el proceso que se verán reflejados en los resultados anuales de la organización.



CAPITULO I

ANTECEDENTES

MOTIVOS DEL EXAMEN

El presente examen de auditoría ha sido realizado por petición de la empresa “Cereales Heidi’s” como interesada con el fin de detectar y corregir los problemas que se han venido dando en torno al proceso de producción y a la vez determinar el nivel de cumplimiento de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía en el proceso de producción

OBJETIVOS DEL EXAMEN

Objetivo General

Desarrollar un Examen de Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa “Cereales Heidi’s”, con el fin de comprobar los niveles el cumplimiento de indicadores de gestión en el proceso de producción de la empresa.



Objetivos Específicos

- 1) Realizar una evaluación de gestión al departamento de producción en los niveles ya existentes en la empresa de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología para determinar las áreas críticas que requieren mayor atención.

- 2) Determinar el nivel de riesgo del proceso de producción en la empresa Cereales Heidi's con el fin de implementar los procesos de auditoría necesarios que respalden la opinión del informe de auditoría.

- 3) Desarrollar una apreciación sobre el control interno de la empresa en el área de producción y áreas afines que afectan directa o indirectamente el proceso de modo que se pueda recomendar mayores controles en las áreas críticas no atendidas.

- 4) Entregar el informe final de auditoría a la alta Gerencia de la empresa con las recomendaciones oportunas para optimizar el proceso de producción de la organización para que la empresa pueda implementar las recomendaciones y optimizar el proceso auditado.



ALCANCE DE EXAMEN

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin embargo en este caso se realizará una Auditoría al Proceso de Producción de la empresa en las actividades que ha llevado a cabo desde el 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2010

BASE LEGAL DE LA EMPRESA

1. Licencia Sanitaria Industrial
2. Permiso del Departamento de Bomberos de la Ciudad de Quito
3. Licencia Sanitaria o Registro Sanitario
4. Licencia ambiental
5. Registro de la Cámara de Producción e Industrias
6. Calificación Artesanal
7. Inscripción en el Registro Mercantil
8. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Nombre o Razón Social:

Cereales Heidi's.



ELABORACIÓN DE TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

La presente auditoria fue presupuestada para 376 horas laborables, detallado en la planificación específica propia del examen de auditoría y se ha cumplido a cabalidad en la aplicación del examen a la empresa.



CAPITULO II

RESULTADO DE AUDITORIA

Después de haber concluido con el examen de auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la empresa “Cereales Heidi’s” se han desarrollado conclusiones y recomendaciones según los hallazgos propios del trabajo realizado como se detalla a continuación:

Hallazgo 1

Los trabajadores tienen distracciones creadas por ellos mismos, como temas varios de conversaciones que surgen a raíz de inquietudes personales, estas las comparten entre grupos en el área de trabajo, así como sus incertidumbres laborales, convocando a todo el personal o a la mayoría de los grupos.

Conclusiones:

1. El proceso de producción tiene retrasos significativos.
2. La administración está incidiendo en costos innecesarios que encarecen ciertas órdenes de producción.
3. La administración no tiene controles para evitar este problema.



Recomendaciones:

A la administración:

1. Implementar un sistema de control con los supervisores de cada subproceso para que reporten el tiempo de consecución de sus actividades y se puede detectar las área con problemas para poder tomar medidas correctivas.
2. Realizar una evaluación al personal para detectar los empleados que presentan problemas y tener un trato especial con ellos como charlas informativas sobre su situación de modo que no influyan al resto de personas.
3. Compartir con los empleados las decisiones de la empresa que sean pertinentes de modo que el clima de incertidumbre laboral desaparezca.
4. Crear un sistema de incentivos tanto económicos como no económicos para los trabajadores o grupos que demuestren realizar su trabajo de la mejor manera en el menor tiempo posible según el registro de tiempo llevado por cada líder o jefe de grupo.



A los líderes o supervisores de subproceso:

5. Llevar una bitácora de los tiempos de realización de sus actividades de modo que se puedan fijar metas y cumplirlas en relación al tiempo en que efectúan sus actividades tanto por grupo como por persona que tienen a su cargo una actividad en particular.
6. Reportar a la administración los problemas que se presenten con los trabajadores o las inquietudes que surjan de modo que puedan ser despejadas de la mejor manera.
7. Motivar al personal a su cargo hablándole de la mejor manera sobre sus capacidades siendo los líderes quienes mejor conocen a los miembros de su grupo.

Hallazgo 2

Los empleados del área de preparación antes de horneado no tienen suficiente cuidado en el momento de transportar la materia prima desde la bandeja mezcladora, hasta cada una de las latas y luego hasta el horno así como en la realización de las actividades del proceso como pesar, mezclar y dosificar las sustancias en las bandejas necesarias según el proceso.



Conclusions:

4. It is evidenced a large quantity of waste throughout the entire production process from raw material to finished product.
5. Waste represents significant losses over the long term.
6. Supervisors do not measure and control waste in any of the sub-processes.

Recommendations:

A la Administración:

8. Dedicate special time to train staff on the handling of raw material and its delicacy.
9. Monitor supervisors of sub-processes to ensure they control waste in a timely manner.
10. Implement a format to record daily waste by supervisors and ensure it does not increase, but rather decreases as measures are taken.



A los líderes o supervisores de subproceso:

11. Llevar un control de los desperdicios diarios que se den en su área a supervisar.
12. Acudir a las capacitaciones programadas por la Gerencia para aprender el correcto funcionamiento de ciertos elementos de proceso de producción.
13. Vigilar las actividades de sus subprocesos y reportar a la Gerencia en el caso de que haya trabajadores que una vez capacitados no realicen su trabajo bajo las condiciones especificadas.

Hallazgo 3

Cuando se requiere realizar revisiones sobre los hechos dados en la empresa en alguno de los procesos o subprocesos no existe un documento de respaldo ya que las decisiones son tomadas por la administración y la Gerencia mas no son asentadas en documentos para cada uno de los casos, como las necesidades de ordenes de producción, cambios en la producción, bajas de producción por accidentes o eventualidades o paso de la producción de un área a otro incluyendo la bodega.



Conclusiones:

7. No existen documentos de respaldo para los movimientos de la producción.
8. No se puede realizar seguimientos a problemas de producción pasados.

Recomendaciones:

A la Administración:

14. Desarrollar formatos para cada etapa o movimiento que sea necesario en producción de modo que se pueda registrar en estos oportunamente los rastros de la producción.
15. Concientizar en la necesidad de desarrollar cierto nivel de burocracia y niveles de jerarquía y autorización en la planta de modo que se pueda determinar las responsabilidades respectivas.

A los líderes o supervisores de subproceso:

16. Tomar la capacitación brindada por la Gerencia para poder llenar los formularios de la mejor manera conscientes de las ventajas de registrar los movimientos de producción.



Hallazgo 4

Antes que la producción entre a bodega se llena un documento de recuento de la producción final donde se asienta el número de unidades que entran listas para su comercialización, donde consta la letra de la supervisora de bodega y de la administradora con el número de unidades que cada una conto y registro, en este documento no cuenta con firmas de responsabilidad de ninguna de las dos partes, y la carpeta con estos documentos está abierta al alcance de todos en la planta.

Conclusiones:

9. No se lleva una administración adecuada de la bodega.
10. La administración no prevé posibles inconvenientes sobre la producción

Recomendaciones:

A la Administración:

17. Asentar las firmas de responsabilidad sobre los procesos supervisados por cada persona.
18. Concientizar sobre la necesidad de prever futuros inconvenientes.



CAPITULO III

INDICADORES DE GESTIÓN

Acorde a las necesidades de la empresa se ha desarrollado los índices de gestión necesarios para evaluar las actividades de la empresa, de los cuales podemos concluir lo siguiente:

1. Indicador de Cumplimiento

Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el nivel de consecución del trabajo

Fórmula Aplicada = Actividades cumplidas del programa/Total programa

Fórmula Aplicada = 50/75

Resultado de la empresa: 0,6667

Conclusión

De las actividades de mejora continua que se han determinado para la empresa por la Ing. De Procesos Gabriela Pazmiño se ha cumplido el 67%.



2. Indicador de Evaluación

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.

Fórmula Aplicada = Directrices de evaluación cumplidas/Total directrices

Fórmula Aplicada = 87/120

Resultado de la empresa: 0,7250

Conclusión

Las directrices de evaluación cumplidos aplicados en el proceso de producción según las buenas prácticas de manufactura llega al 73%.

3. Indicador de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Fórmula Aplicada = Tiempo de fabricación del producto/Tiempo programado

Fórmula Aplicada = 1,40/1,20



Resultado de la empresa: 1,1667

Conclusión

El tiempo de producción ha excedido el tiempo que se ha fijado la empresa para cumplir con el proceso por lo tanto se requiere evaluar las área críticas donde el ratio de tiempo del proceso varia.

4. Indicador de Eficacia

Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Fórmula Aplicada = Unidades producidas aceptadas/Total unidades

Fórmula Aplicada = 5000/5010

Resultado de la empresa: 0,9980

Conclusión

Este indicador de casi el 100% es sumamente positivo para la empresa ya que los productos con calidad aceptados para su comercialización es casi del total de la producción.



5. Indicador de Gestión

Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Fórmula Aplicada = Medidas de control aplicadas en el proceso/Total medidas

Fórmula Aplicada = 5/9

Resultado de la empresa: 0,5556

Conclusión

En la empresa se crearon algunos controles para el proceso de producción sin embargo solo el 56% de estos se cumplen en la empresa.

6. Indicador de Calidad

Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.

Fórmula Aplicada = Total productos sin defectos/Tiempo productos elaborados



Fórmula Aplicada = 4990/5010

Resultado de la empresa: 0,9960

Conclusión

El total de productos sin ningún defecto, es decir cumplen con los estándares de calidad aceptados por la empresa es casi del total de la producción por lo tanto llega casi al 100%

Este informe fue discutido con la participación de los supervisores de área de la empresa “Cereales Heidi’s” cuyas firmas constan en el Acta de Lectura de Informe Borrador, del cual no se realizaron cambios ya que la empresa acepto los hallazgos presentados en el mencionado informe.

Atentamente

Viviana Viteri

Jefe de Equipo de Auditoría

Viteri & Viteri

Audidores y Consultores

FASE V

5.5. Seguimiento y evaluación de recomendaciones

5.5.1. Matriz de seguimiento de recomendaciones

 <p style="text-align: center;">VITERI & VITERI Audidores y Consultores Desde 1987</p> <p style="text-align: center;"><i>Matriz de Seguimiento de Recomendaciones</i></p> <p>Cliente: Cereales Heidi's Área: Producción</p>					
				Papel de Trabajo	33
				Referencia	P.T.A.H.33 1/6
				Responsable	Viviana Viteri
N.	Recomendación	Responsable	Actividad	Fecha Máxima Realización	Observación
1	Implementar un sistema de control con los supervisores de cada subproceso para que reporten el tiempo de consecución de sus actividades y se puede detectar las áreas con problemas para poder tomar medidas correctivas.	Gerencia	Desarrollar un formato a seguir y capacitar a los supervisores	31/03/2011	
2	Realizar una evaluación al personal para detectar los empleados que presentan problemas y tener un trato especial con ellos como charlas informativas sobre su situación de modo que no influyan al resto de personas.	Administrador	Desarrollar pruebas para los empleados y aplicarlas	31/03/2011	



Matriz de Seguimiento de Recomendaciones

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Papel de Trabajo	33
Referencia	P.T.A.H.33 2/6
Responsable	Viviana Viteri

N.	Recomendación	Responsable	Actividad	Fecha Máxima Realización	Observación
3	Compartir con los empleados las decisiones de la empresa que sean pertinentes de modo que el clima de incertidumbre laboral desaparezca.	Administrador	Destinar un día a la semana para atender a los empleados	31/03/2011	
4	Crear un sistema de incentivos tanto económicos como no económicos para los trabajadores o grupos que demuestren realizar su trabajo de la mejor manera en el menor tiempo posible según el registro de tiempo llevado por cada líder o jefe de grupo.	Gerencia Administrador	Crear un presupuesto para incentivos económicos y sociales	31/03/2011	
5	Llevar una bitácora de los tiempos de realización de sus actividades de modo que se puedan fijar metas y cumplirlas en relación al tiempo en que efectúan sus actividades tanto por grupo como por persona que tienen a su cargo una actividad en particular.	Gerencia	Crear un formato de bitácora que facilite el llenar la información requerida	31/03/2011	

Matriz de Seguimiento de Recomendaciones

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Papel de Trabajo	33
Referencia	P.T.A.H.33 3/6
Responsable	Viviana Viteri

N.	Recomendación	Responsable	Actividad	Fecha Máxima Realización	Observación
6	Reportar a la administración los problemas que se presenten con los trabajadores o las inquietudes que surjan de modo que puedan ser despejadas de la mejor manera.	Supervisores	Destinar un tiempo a la semana para conversaciones en grupo del área	31/03/2011	
7	Motivar al personal a su cargo hablándole de la mejor manera sobre sus capacidades siendo los líderes quienes mejor conocen a los miembros de su grupo.	Administración	Contratar personas que compartan platicas motivacionales	30/04/2011	
8	Dedicar un tiempo especial para capacitar al personal sobre el trato de la materia prima y delicadeza que esta posee.	Administración	Contratar personal especializado en trato de alimentos para capacitar al personal	30/04/2011	



V I T E R I & V I T E R I

Audidores y Consultores

Desde 1987

Matriz de Seguimiento de Recomendaciones

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Papel de Trabajo	33
Referencia	P.T.A.H.33 4/6
Responsable	Viviana Viteri

N.	Recomendación	Responsable	Actividad	Fecha Máxima Realización	Observación
9	Realizar un seguimiento a los supervisores de subprocesos con el fin de que estos controlen oportunamente los desperdicios.	Administrador	Realizar una forma que obligue a llenar parámetros semanalmente	30/04/2011	
10	Implementar un formato a seguir con el fin de registrar los desperdicios diarios por los supervisores y vigilar que estos no aumenten si no que disminuyan según las medidas tomadas.	Administrador	Realizar una forma que obligue a llenar parámetros semanalmente	30/04/2011	
11	Llevar un control de los desperdicios diarios que se den en su área a supervisar	Supervisores	Desarrollar un formato con campos a llenar de información diaria	30/04/2011	
12	Acudir a las capacitaciones programadas por la Gerencia para aprender el correcto funcionamiento de ciertos elementos de proceso de producción.	Supervisores	Presentar apuntes de capacitaciones con ideas para mejorar sus áreas.	30/04/2011	

Matriz de Seguimiento de Recomendaciones

Cliente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Papel de Trabajo	33
Referencia	P.T.A.H.33 5/6
Responsable	Viviana Viteri

N.	Recomendación	Responsable	Actividad	Fecha Máxima Realización	Observación
13	Vigilar las actividades de sus subprocesos y reportar a la Gerencia en el caso de que haya trabajadores que una vez capacitados no realicen su trabajo bajo las condiciones especificadas.	Supervisores	Llevar un control de anomalías presentadas en cuadernos con fechas	30/04/2011	
14	Desarrollar formatos para cada etapa o movimiento que sea necesario en producción de modo que se pueda registrar en estos oportunamente los rasgos de la producción.	Administrador	Desarrollar formatos de seguimiento y ponerlos a disposición de los empleados.	30/04/2011	
15	Concientizar en la necesidad de desarrollar cierto nivel de burocracia y niveles de jerarquía y autorización en la planta de modo que se pueda determinar las responsabilidades respectivas.	Gerencia	Llegar acuerdos con la administración e implementar formatos de control	30/04/2011	
16	Tomar a capacitación brindada por la Gerencia para poder llenar los formularios de la mejor manera consientes de las ventajas de registrar los movimientos de producción.	Supervisores	Colaborar con ideas para sus áreas acorde a las capacitaciones atendidas	30/04/2011	



Matriz de Seguimiento de Recomendaciones

Ciente: Cereales Heidi's

Área: Producción

Papel de Trabajo	33
Referencia	P.T.A.H.33 6/6
Responsable	Viviana Viteri

N.	Recomendación	Responsable	Actividad	Fecha Máxima Realización	Observación
17	Asentar las firmas de responsabilidad sobre los procesos supervisados por cada persona.	Administración	Realizar un seguimiento de documentos.	30/04/2011	
18	Concientizar sobre la necesidad de prever futuros inconvenientes.	Gerencia	Realizar un plan de contingencia de la planta de producción.	30/06/2011	

Elaborado por: Juan Rodríguez

Aprobado por: Viviana Viteri

5.5.2. Reporte de avance de actividades

Como parte del seguimiento a las recomendaciones que se presentaron en el informe de auditoría se presentara trimestralmente una carta dirigida a la Gerencia con el reporte del avance de las actividades que permitirán el cumplimiento de las recomendaciones para lograr la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología en el proceso de producción que es nuestro objetivo primordial.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones:

6.1.1. La empresa “Cereales Heidi’s”, productora y comercializadora de cereales es una empresa de hecho, que no se encuentra constituida de acuerdo a la ley pero si esta bajo el control de entidades gubernamentales como el Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros; ante cuyos entes se ha cumplido las disposiciones legales. Esta situación social de la empresa no es favorable en tanto se pretenda conseguir financiamiento en el mercado financiero o capitalizar la empresa a través del merca de valores ya que actualmente la empresa no está constituida y es Gerenciada por una persona natural, por lo tanto no tiene la aceptación ni la garantía que una empresa constituida de acuerdo a la Ley De Compañías.

6.1.2. A pesar de que en la empresa las cosas se han ido manejando de la mejor manera por la calidad de personal que la empresa tiene, esta debería desarrollar y manejar formatos y documentos donde se asiente las actividades que se realicen en la empresa de modo que se pueda realizar un correcto seguimiento de las actividades de cada proceso de modo que se propicie un mayor control en el proceso de producción.

6.1.3. La empresa “Cereales Heidi’s” tiene personal capacitado para realizar sus operaciones sin embargo no se ha recibido capacitación en el año 2010 ni en el área de producción ni en otras área como control y administración básica especialmente destinado a los supervisores de proceso

6.1.4. La empresa carece de un sistema de control de existencias, tanto en lo referente a la materia prima de la bodega como en el producto terminado, a pesar de que se realizan conteos de existencias no se lleva un registro bajo parámetros aceptados de control por lo que no se puede garantizar las existencias ni determinar inventarios máximos, mínimos y críticos para manejar criterios de reposición, compra y baja de inventarios.

6.1.5. La empresa no lleva un control de desperdicios con un registro área evaluar las variaciones en los pesos y cantidades de los desperdicios por lo tanto se ven constantes pérdidas en desperdicios sin que se tomen medidas al respecto y sin que se pueda determinar a ciencia cierta si estos niveles aumentan sin justificación alguna o lleva niveles constantes.

6.1.6. No se tiene correctamente delimitadas las funciones en la empresa según sus áreas y sus funcionarios por lo que se evidencian funciones incompatibles, funciones poco atendidas y funciones en las que participan más personas de las necesarias.

6.2. Recomendaciones:

6.2.1. La empresa tiene todas las características para poder constituirse legalmente y pasar de una empresa de hecho a una de derecho, se recomienda que se realice este trámite legal ya que los negocios a gran escala se podrán realizar de una mejor manera con esta característica y al ser una microindustria con un crecimiento firme requerirá realizar comercialización internacional y nacional con grandes compañías que exigen la legalidad de la situación de las empresas acorde a la ley vigente en nuestro país.

6.2.2. Se recomienda desarrollar una serie de formatos de documentos establecidos según la necesidad del área para poder controlar las variaciones que se dan en cada subproceso de modo que se pueda controlar la evolución de la materia prima y los posibles problemas que se den en áreas críticas bajo la responsabilidad de los supervisores que lo reportarán a la administración y esta a la Gerencia de modo que se puedan gestionar controles oportunos según sea requerido.

6.2.3. Se recomienda realizar un cronograma de capacitaciones para el personal tanto en el proceso de producción como en el área administrativa, a la vez de no se debe descuidar el área motivacional del personal de la empresa por lo que sería ideal que cada tiempo determinado y acorde al cronograma de producción se pudiera parar las actividades para dedicar unas horas de la jornada a la capacitación y atención al personal de las diferentes áreas.

6.2.4. Será necesario en la empresa desarrollar un sistema de control de inventarios a cargo de una sola persona por lo tanto se delimitan responsabilidades en la empresa y en el área para poder manejar más eficientemente los controles necesarios sobre los insumos, materia prima y existencias.

6.2.5. Se recomienda capacitar a los supervisores de cada área con el fin de que estos manejen un documento registrando el desperdicio diario, pesado o medido de modo que se pueda establecer rangos aceptables de desperdicios diarios según el área, de esta manera se puede justificar u observar los desperdicios normales según las actividades diarias o a su vez corregir o controlar las variaciones en el caso de que se salgan de los niveles aceptables.

6.2.6. Se recomienda realizar un levantamiento y delimitación de las funciones de cada puesto en cada área para que los trabajadores puedan atender a sus responsabilidades sin caer en la incompatibilidad de funciones o el cruce de funciones que entorpece las actividades de la empresa.