

Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Contabilidad y Auditoría
Carrera de Contabilidad y Auditoría

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero
en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

Tema:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL
PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CEREALES
HEIDI’S DE LA CIUDAD DE AMBATO DEL AÑO 2012”**

AUTOR: Andrés Sebastián Mejía Valencia

TUTOR: Lic. Claudio José Hidalgo Vargas, Mg.

AMBATO - ECUADOR

2015

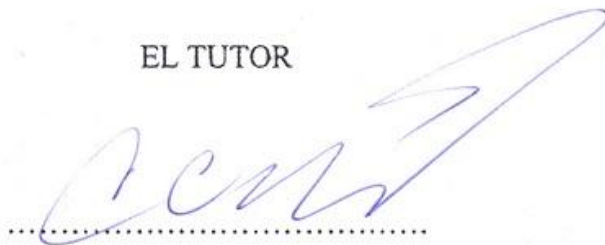
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Lic. Claudio José Claudio Vargas, Mg, con cédula de ciudadanía N.- 1802247906, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CEREALES HEIDI’S DE LA CIUDAD DE AMBATO DEL AÑO 2012”**, desarrollado por **ANDRÉS SEBASTIAN MEJÍA VALENCIA**, egresado de la Carrera Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 24 de Abril de 2015

EL TUTOR



LIC. HIDALGO VARGAS CLAUDIO JOSÉ, MG.

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Andrés Sebastián Mejía Valencia, con cédula de ciudadanía N.-180463507-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CEREALES HEIDI’S DE LA CIUDAD DE AMBATO DEL AÑO 2012”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, Mayo de 2015

AUTOR



ANDRÉS SEBASTIAN MEJÍA VALENCIA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de investigación, sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CEREALES HEIDI’S DE LA CIUDAD DE AMBATO DEL AÑO 2012”**, elaborado por ANDRÉS SEBASTIAN MEJÍA VALENCIA, estudiante de la carrera de CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, en cumplimiento de los requisitos que señala el Reglamento Interno de la Facultad de Contabilidad y Auditoría y del Reglamento de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo de 2015

Miembros del tribunal examinador:

.....
Dr. César Mayorga, Mg.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
Dra. Cecilia Toscano, Mg.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
Eco. Diego Proaño Córdova, Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a las dos personas más importantes, a mis queridos padres Carlos Mejía y Amparo Valencia quienes gracias a su ejemplo me han enseñado que con amor, paciencia, perseverancia, humildad, sacrificio y su apoyo incondicional han permitido mi realización personal y profesional iniciando así una nueva etapa en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, por haberme acompañado en cada momento de mi vida y encaminarme por el camino del bien.

A mis hermanos Christian y Paúl por brindarme su gran apoyo en mi vida personal y profesional.

A mi tutor Licenciado Claudio Hidalgo, por su paciencia y apoyo en la elaboración del presente trabajo, así como a la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, a las autoridades y docentes por brindarme sus conocimientos.

A la empresa “Cereales Heidi’s”, su propietaria Licenciada Magdalena Martínez por su permiso y apoyo en la recolección de información necesaria para poner en práctica los conocimientos adquiridos para este trabajo de investigación.

INDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	xi
TABLAS.....	xi
FIGURAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPITULO I.....	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico.....	5
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Formulación del problema.....	6
1.2.5. Interrogantes.....	7
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Objetivos.....	8

1.4.1. General	8
1.4.2. Específicos	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes investigativos	9
2.2. Fundamentación filosófica	12
2.3. Fundamentación legal	12
2.4. Categorías fundamentales	14
2.4.1. Descripción de la variable independiente	16
2.4.2. Descripción de la variable dependiente.....	18
2.5. Hipótesis.....	22
2.6. Señalamiento de variables.....	22
CAPÍTULO III.....	23
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.1. Enfoque de la investigación	23
3.2. Modalidad básica de la investigación	23
3.2.1. De campo	23
3.2.2. Bibliográfica – documental.....	24
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	24
3.3.1. Exploratorio.....	24
3.3.2. Descriptivo	24
3.4. Población y muestra	25
3.4.1. Población.....	25
3.4.2. Muestra.....	26

3.5. Operacionalización de variables	27
3.6. Recolección de información.....	29
3.6.1. Plan de recolección de información	29
3.6.2. Plan de procesamiento de la información	30
CAPÍTULO IV	33
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	33
4.1. Análisis de los resultados.....	33
4.2. Verificación de hipótesis.....	50
4.2.1. Planteamiento de la hipótesis	50
4.2.2. Regla de decisión	51
4.2.3. Cálculo del Chi-Cuadrado X²	51
4.2.4. Conclusión	53
CAPÍTULO V.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
5.1. Conclusiones	54
5.2. Recomendaciones.....	55
CAPÍTULO VI.....	56
PROPUESTA	56
6.1. Datos informativos.....	56
6.1.1. Título.....	56
6.1.2. Institución ejecutora.....	56
6.1.3. Beneficiarios	56
6.1.4. Ubicación	56
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.....	57

6.1.6. Equipo técnico responsable.....	57
6.1.7. Costo	57
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	57
6.3. Justificación.....	59
6.4. Objetivos	59
6.5. Análisis de factibilidad.....	59
6.6. Fundamentación	60
6.6.2. Control Interno	61
6.6.3. Balanced Scorecard.....	61
6.7. Modelo operativo	63
6.7.1. Auditoría de Gestión	64
6.7.2. Balanced Scorecard.....	109
6.8. Administración.....	116
6.9. Previsión de evaluación	116
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS	123

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Población.....	25
Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente: Evaluación de la gestión empresarial	27
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente: Procesos de producción.....	28
Tabla 4. Tabulación de la información	31
Tabla 5. Evaluación de gestión empresarial.....	34
Tabla 6. Políticas y procedimientos	35
Tabla 7. Indicadores financieros	36
Tabla 8. Indicadores de gestión.....	37
Tabla 9. Rentabilidad	38
Tabla 10. Cumplimiento de metas y objetivos.....	39
Tabla 11. Planificación.....	40
Tabla 12. Capacitaciones	41
Tabla 13. Insumos	42
Tabla 14. Proceso de producción	43
Tabla 15. Control de calidad	44
Tabla 16. Maquinaria y equipo	45
Tabla 17. Etapas de horneado y enfriado.....	46
Tabla 18. Almacenamiento de materia prima	47
Tabla 19. Servicio postventa.....	48
Tabla 20. Distribución X^2	51
Tabla 21. Tabla de frecuencias observadas.....	52
Tabla 22. Tabla de frecuencias esperadas	52
Tabla 23. Cálculo del chi - cuadrado	52
Tabla 24. Detalle del costo de la propuesta.....	57
Tabla 25. Niveles de impacto.....	60

Tabla 26. Fases del modelo operativo.....	63
Tabla 27. Estrategias	109
Tabla 28. Perspectiva financiera - Cereales Heidi´s	112
Tabla 29. Perspectiva del cliente - Cereales Heidi´s.....	113
Tabla 30. Perspectiva del proceso interno - Cereales Heidi´s.....	114
Tabla 31. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento - Cereales Heidi´s	115
Tabla 32. Funciones del equipo responsable.....	116
Tabla 33. Previsión de la evaluación de la propuesta	116

FIGURAS

Figura 1. Supraordinación.....	14
Figura 2. Subordinación.....	15
Figura 3. Datos tabulados.....	31
Figura 4. Evaluación de gestión empresarial	34
Figura 5. Políticas y procedimientos.....	35
Figura 6. Indicadores financieros	36
Figura 7. Indicadores de gestión	37
Figura 8. Rentabilidad.....	38
Figura 9. Cumplimiento de metas y objetivos	39
Figura 10. Planificación	40
Figura 11. Capacitaciones	41
Figura 12. Insumos.....	42
Figura 13. Proceso de producción.....	43
Figura 14. Control de calidad.....	44
Figura 15. Maquinaria y equipo.....	45
Figura 16. Etapas de horneado y enfriado.....	46
Figura 17. Almacenamiento de materia prima.....	47
Figura 18. Servicio postventa.....	48
Figura 19. Representación gráfica del chi cuadrado	53

RESUMEN EJECUTIVO

Se efectúa el trabajo investigativo: “**Auditoría de Gestión y su incidencia en el proceso de producción de la empresa Cereales Heidi’s de la ciudad de Ambato del año 2.012**”, debido a su gran aporte práctico pues con sus resultados se conseguirá resolver el problema existente en la empresa, es decir, el incumplimiento de metas y objetivos. La metodología a emplearse en el presente trabajo es la investigación de campo, recogiendo información en el lugar de los hechos, además de incurrir a la investigación bibliográfica y documental. Para la recolección de la información se empleó la técnica de la encuesta a los clientes internos de la unidad económica Cereales Heidi’s. Una vez analizado la información se determina que la evaluación de gestión empresarial incide en los procesos de producción, por lo que la entidad no cuenta con una herramienta administrativa que le permita direccionar con eficacia sus operaciones. Igualmente, no existe un control en la medición de los insumos, por lo que se están agregando materias primas al proceso de producción, sin ningún parámetro de medición.

El control de calidad en la adquisición de materias primas es bajo, lo que se selecciona insumos de menor calidad. Además, cumplen ocasionalmente con los tiempos establecidos en las etapas de horneado y enfriado, por lo que no hay un control exhaustivo en las diferentes etapas de producción.

Para resolver el problema existente en la unidad económica Cereales Heidi’s se ha realizado la Auditoría de Gestión a los procesos de producción y se ha diseñado el Balanced Scorecard para el mejoramiento de la gestión empresarial, debido que se necesita de una herramienta capaz de direccionar la administración actual y futura de la entidad, permitiendo observar a la organización no solo desde la perspectiva financiera, como es en el caso de la contabilidad sino desde el punto de vista del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

INTRODUCCIÓN

El capítulo uno se describe al problema de investigación identificado como el incumplimiento de metas y objetivos empresariales, el planteamiento del problema en el que consta la contextualización macro, meso y micro, análisis crítico, pronóstico, formulación del problema, interrogantes, justificación, objetivo general y objetivos específicos.

El capítulo dos es el marco teórico, en el que consta los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, también se manifiesta la hipótesis de investigación es decir, si la evaluación de gestión empresarial incide en los procesos de producción de la entidad Cereales Heidi's.

El capítulo tres se concentra la metodología, con un conjunto referencial de 25 individuos, para lo cual no se determina la muestra debido que para aplicar el muestreo la población debe ser mayor a 200, por lo que la misma población puede ser la misma muestra. También se efectúan los planes de recolección y procesamiento de la información

En el capítulo cuatro se refiere al análisis e interpretación de los resultados, como la verificación de hipótesis con el estadígrafo del chi cuadrado.

En el capítulo cinco se determinan las conclusiones y recomendaciones, con lo que se establece que la evaluación de gestión empresarial de la entidad Cereales Heidi's no es el adecuado debido a que se está realizando en forma empírica las operaciones.

El capítulo seis está formado por la propuesta que se refiere a la Auditoría de Gestión para evaluar los procesos de producción y al diseño del Balanced Scorecard para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“Auditoría de Gestión y su incidencia en el proceso de producción de la empresa Cereales Heidi’s de la ciudad de Ambato del año 2.012”

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro contextualización

En Ecuador, se han desarrollado un gran número de empresas en los últimos años, de estas la mayoría no cuenta con un control adecuado en sus diferentes procesos a diferencia de los países desarrollados que tienen un estricto control desde la formación para cumplir sus metas y objetivos empresariales.

Los principales problemas de las empresas en el país comprenden cartera vencida, pago a proveedores, información financiera e incumplimiento de metas y objetivos empresariales, sumado al desconocimiento de una gestión eficiente por parte de propietarios de negocios, que no les permite tomar alternativas útiles como la reinversión de utilidades, etc.

En el país existe una gran variedad de mercado que se dedica a la producción de cereales, que va disminuyendo su producción año tras año, las empresas productoras han ido implantando procesos de producción de acuerdo a su necesidad, la mayoría de

estas empresas no llevan un adecuado control de sus procesos de producción por lo que han incrementado los costos, aumentando tiempo en su elaboración.

Las empresas deben tomar más en cuenta fortalecer sus procesos de producción, impulsando un mayor control de estos con auditorías que les permitirá aprovechar de mejor forma sus recursos siendo más eficientes, pero lastimosamente no se impulsa este tipo de controles en el país, pocas son las empresas que han tomado este camino, las auditorías a los procesos de producción las han realizado con el fin de cumplir controles más no por obtener un beneficio en sus empresas.

1.2.1.2. Meso contextualización

En la provincia de Tungurahua, la industria de productos a base de maíz y trigo ha ido aumentando en forma paulatina y se ha generado con el tiempo la necesidad de realizar mayores controles en su forma de elaborar dichos productos, el control de los procesos de producción es mínimo debido a los inadecuados procedimientos.

La mayor parte de empresas no se preocupan en estos aspectos, prefieren continuar igual por el desconocimiento de procesos que mejorarán mediante una evaluación de la gestión empresarial y cumplir con las metas y objetivos empresariales.

El esquema de producción de la empresa está compuesto por la mezcla de insumos requeridos para conformar un producto. Los insumos básicos son trabajo y capital. El trabajo se da en la forma de recurso humano de diferente tipo de capacitación y especialización. El capital está conformado por el dinero (capital de trabajo), insumos y tecnología. El valor específico del trabajo está dado por los salarios y el del capital, por el costo de oportunidad, usualmente la tasa de retorno de mercado. Una empresa con ánimo de lucro debe garantizar el pago de los insumos y maximizar el beneficio. La combinación adecuada de insumos y la cantidad de producción determinan esa posibilidad.

Una organización sin ánimo de lucro, tal como las Empresas Sociales del Estado, ESE, debe lograr al menos el equilibrio entre ingresos por venta de servicios y costos de producción, además de mantener los

remanentes que garanticen la reposición de equipos y mantenimiento de la infraestructura.

La organización interna de insumos, ordenados para incrementar el beneficio o el equilibrio financiero, se denomina plan de producción de la empresa y contiene combinaciones eficientes de insumos y productos. A partir de ese plan, la empresa determina una función de transformación dado su tamaño y las condiciones del mercado. La función de producción de la empresa incluye la posibilidad de utilizar combinaciones diferentes de insumos para producir un tipo específico de servicio. Siempre buscará sustituir tecnología por recursos humanos o viceversa, según su conducta de maximización. (Ruiz Gómez, 2001, pág. 117).

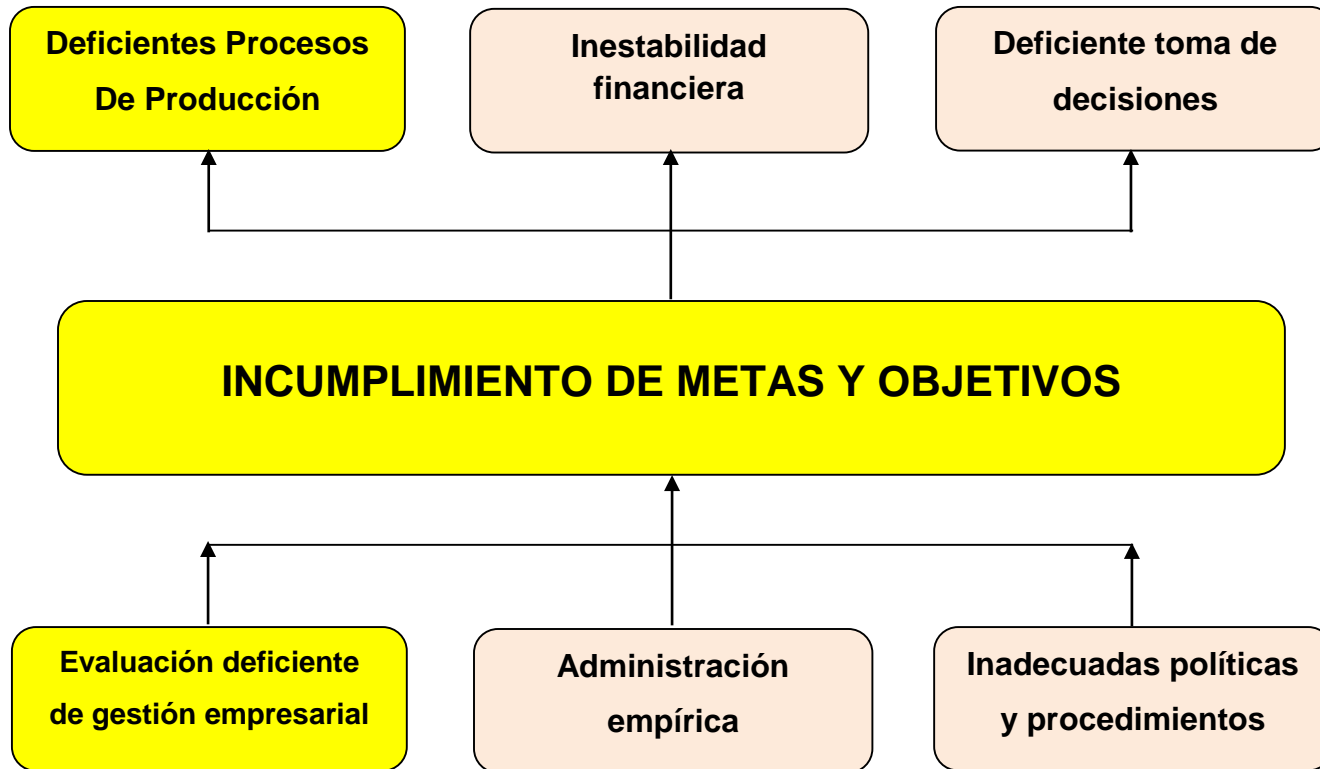
1.2.1.3. Micro contextualización

El consumo de productos integrales en la ciudad de Ambato se está convirtiendo en un hábito, en la mayoría de hogares se alimentan de algún tipo de productos integrales con el fin de tener un buen estado de salud; la empresa “Cereales HEIDI’S” es una de las primeras en la producción de cereales naturales sin componentes químicos lo que la hace atractiva a los consumidores locales y también en el mercado extranjero. Dentro de la empresa no se ha implantado un estudio técnico como una auditoría en sus procesos de producción con el fin de incrementar sus niveles de producción, aprovechar al máximo los recursos que posee y cumplir con las metas y objetivos empresariales.

La empresa “Cereales HEIDI’S” nació el 15 de Abril del año 2000 en Ambato, Provincia de Tungurahua como microempresa a cargo de la Sra. Magdalena Martínez como gerente propietaria y su labor como nutrióloga le permitió elaborar alimentos integrales.

En sus inicios la empresa comenzó atendiendo pedidos pequeños que los elaboro con un horno y la ayuda de dos trabajadores en su hogar y luego en sus actuales instalaciones.

1.2.2. Análisis crítico



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

1.2.3. Prognosis

Si no se realiza la Auditoría de Gestión en los procesos de producción de la empresa “CEREALES HEIDI’S” en la ciudad de Ambato con el fin de determinar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en su desarrollo; con el tiempo se reducirá su producción y no se cumplirán las metas y objetivos empresariales.

La empresa tiene un proceso de producción determinado que para su cumplimiento requiere el correcto desenvolvimiento de sus subprocesos que se encuentran ligados como: trituración, cocción, mezclado, preparación para horneado, enfriamiento y empaclado.

Al estar ligados si existe un retraso por alguna razón en alguno de ellos todo el proceso se retrasará, incurriendo en el pago innecesario de horas extras al personal y creando desperdicios.

La empresa tiene deficiencias en la evaluación de la gestión, cuenta con controles muy básicos que constituyen una deficiente producción debido que no existen supervisores y el personal no logra supervisar a todos sus empleados reduciendo volúmenes de producción, la empresa necesita un supervisor de confianza para cada trabajador, tener planificado su producción diaria con horarios específicos para que los empleados puedan cumplir con sus obligaciones.

Además, la unidad económica ha ido creciendo, vendiendo a pequeños negocios familiares para luego empezar dándose a conocer en escuelas, centros naturistas y con grandes supermercados como son “Mi comisariato” y “Tía”, la gerencia ha ido participando en ferias comerciales a nivel nacional buscando nuevas oportunidades fuera de la ciudad permitiéndole crecer día a día.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide la evaluación de la gestión empresarial en los procesos de producción de la empresa de “CEREALES HEIDI’S” del cantón Ambato?

1.2.5. Interrogantes

¿Qué tipo de evaluación de gestión empresarial es utilizada en la entidad CEREAL HEIDI'S de la ciudad de Ambato?

¿Cuál es la situación del proceso de producción de la empresa CEREAL HEIDI'S de la ciudad de Ambato?

¿Qué tipo de evaluación de gestión empresarial es el más adecuado para mejorar los procesos producción de la empresa CEREAL HEIDI'S de la ciudad de Ambato?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría

- **Área:** Procesos de producción

- **Aspecto:** Auditoría de Gestión

- **Espacio:** La presente investigación será llevada a cabo en la empresa CEREALES HEIDI'S, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la Av. Latinoamericana 01-12 y Julián Coronel a 50 metros del puente, sector "El Socavón" (Anexo N.-1).

- **Tiempo:** La presente investigación se llevará a cabo desde el mes de Noviembre hasta Abril del año 2015.

1.3. Justificación

Es importante ayudar a esta unidad económica en mejorar sus procesos de producción debido que contribuye con la nutrición de las personas, generando hábitos saludables, previniendo trastornos en su alimentación y contribuyendo a mantener niveles saludables de azúcar. A medida de que la empresa evoluciona, se ve la necesidad de implantar cambios significativos con el fin de mejorar sus procesos de producción para

poder realizarlos de mejor manera, permitiendo tomar mejor sus decisiones y optimizar sus recursos, mejorando el sistema en el que se encuentran actualmente y contar con información oportuna del desarrollo y consecución de sus metas y objetivos, estableciendo soluciones a sus presentes problemas y mejorando el bienestar económico y personal.

Es factible demostrar el nivel de cumplimiento de los indicadores de gestión en el proceso de producción que se encuentran determinados los subprocesos de producción y determinar las áreas críticas que obstaculicen el proceso para llegar a la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Analizar la incidencia de la evaluación de gestión empresarial en el mejoramiento de los procesos de producción de la empresa Cereales Heidi's de la ciudad de Ambato para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

1.4.2. Específicos

- 1.- Evaluar la gestión empresarial en la empresa Cereales Heidi's para la determinación de falencias, con el propósito de diseñar mejoras que permitan la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- 2.- Analizar los procesos de producción de la entidad Cereales Heidi's con el fin de conocer su rendimiento.
- 3.- Proponer una alternativa de solución en la unidad económica Cereales Heidi's del cantón Ambato para el mejoramiento de la evaluación de gestión empresarial que contribuya a la optimización de los procesos de producción y facilite el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

En el trabajo investigativo de Martínez (2005) presentado como tesis de Licenciado en Contaduría Pública denominada “Análisis del proceso de control interno del efectivo a través de las cuentas corrientes que se manejan en el departamento de contabilidad y bienes de la alcaldía bolivariana de Maturín” se planteó como objetivos:

- a) Identificar las diferentes cuentas bancarias que maneja el departamento de contabilidad.
- b) Describir el proceso de control interno del efectivo que realiza la Alcaldía de Maturín.
- c) Identificar las debilidades y fortalezas del proceso de control interno.
- d) Analizar las actividades que realiza el departamento de contabilidad de la Alcaldía de Maturín.

Al finalizar su trabajo el autor, formuló entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) En el departamento de contabilidad y bienes carece de un manual de normas y procedimientos formales establecidos que sirvan de guía al personal para la realización de las actividades, no obstante las actividades se cumplen de una manera empírica.
- b) Las informaciones provenientes de las instituciones bancarias llega con retraso a los departamentos y de esa manera retrasa el desarrollo de las actividades.
- c) La alcaldía de Maturín no cuenta con una supervisión en cuanto a las transferencias de efectivo a las distintas cuentas corrientes.
- d) No existe una deficiente comunicación entre los departamentos involucrados en el control del efectivo, para comparar los resultados de las distintas operaciones en la tesorería municipal.

Esto contribuye al trabajo de investigación en que es necesario analizar el proceso de control interno para conocer las debilidades y fortalezas del mismo, y así tomar los

correctivos necesarios para que una entidad salvaguarde los activos, tenga veracidad en los estados financieros y cumpla las metas y objetivos propuestos.

En el trabajo investigativo de Núñez (2011) presentado como tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A. denominada “Análisis de los procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad de Granja Avícola La Florida, durante el primer trimestre de 2011” se planteó como objetivos:

- a)** Identificar la deficiencia en el control de los procesos de producción para establecer puntos de control en cuanto a los mismos.
- b)** Evaluar la rentabilidad a través indicadores para establecer un margen de utilidad en la fabricación de Alimento Balanceado.
- c)** Optimizar los procesos productivos para incrementar la rentabilidad en Granja Avícola La Florida.

Al finalizar su trabajo la autora, formuló entre otras, las siguientes conclusiones:

- a)** En el área productiva existe una deficiencia en los procesos aplicados por la empresa, debido a la implantación de nueva tecnología, el sistema de producción que actualmente se utiliza está obsoleto y necesita ser mejorado.
- b)** La subutilización del recurso tiempo en el proceso productivo es un problema latente, en el traslado de las materias primas desde la bodega de almacenamiento de micronutrientes a la planta de producción hay tiempos desperdiciados y retraso en la producción.
- c)** El personal de producción no está debidamente capacitado para el proceso productivo, provocando retrasos en la producción, desperdicio de materias primas al momento del traslado de las mismas.
- d)** No se utiliza la maquinaria a su capacidad total debido al desconocimiento de un sistema adecuado de producción, incrementando el desgaste y depreciación de los equipos incurriendo directamente en el costo del producto final.
- e)** La rentabilidad o resultados económicos obtenidos por la empresa no son los suficientes para cubrir las demandas y necesidades que tiene la organización, puesto que no se obtiene ganancias significativas y de esta manera contar con liquidez.

f) La rentabilidad se ve limitada por el costo elevado en los productos, restringiendo la capacidad adquisitiva de la empresa, al no contar con el recurso económico no puede ser competitiva y estar al nivel de sus similares en el mercado.

Esta investigación ayuda al presente trabajo investigativo en el análisis de los proceso de producción debido que al implementar nueva tecnología en una entidad puede que la estructura del proceso de producción quede obsoleta. Además que es necesaria la capacitación permanente del personal operativo para no ocasionar retrasos en la producción y desperdicios de materia prima.

En el trabajo investigativo de (Segovia, 2011) presentado como tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría denominada “Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cía. Ltda.” se planteó como objetivos:

- a)** Efectuar un diagnóstico organizacional para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Compañía en base a los factores internos y externos.
- b)** Analizar individualmente las unidades operativas y administrativas de la Compañía para identificar riesgos y deficiencias de control.
- c)** Elaborar y presentar una propuesta de un sistema de control interno a la Administración de la compañía.

Al finalizar su trabajo la autora, formuló entre otras las siguientes conclusiones:

- a)** La falta de segregación de funciones entre los diferentes departamentos de la Compañía genera duplicidad de funciones y en ciertos casos, el desempeño inadecuado de las mismas.
- b)** El capital humano es el recurso principal para la aplicación de un sistema de control interno debido a que depende principalmente el nivel de compromiso del personal para desempeñar las actividades asignadas de manera eficiente y eficaz.
- c)** La compañía Datugourmet Cía. Ltda. se desempeña en un campo económico que presenta muchas oportunidades de crecimiento, condición que exige la implementación de un sistema de control interno para el control de sus procesos desempeñados en las unidades técnicas y administrativas.

Esto favorece al presente trabajo en que el capital humano es la base fundamental para determinar un sistema de control interno adecuado, debido que depende del compromiso de cada uno de los individuos de la organización para cumplir las labores asignadas por la dirección. Además, la falta de segregación de funciones entre los diferentes niveles jerárquicos desarrolla duplicidad de funciones.

2.2. Fundamentación filosófica

Conforme al concepto que expresa Kuhn (1962) el paradigma es: “Una red de creencias teóricas y metodológicas, valores, ideas, técnicas y procedimientos compartidos por una comunidad científica para solucionar problemas” (pág. 11).

Es decir, el paradigma es un esquema de interpretación de la realidad, del cual se le da cierto sentido y significado de la vida.

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista, según expresa Terán (2006) “El paradigma positivista, denominado también paradigma cuantitativo, empírico - analítico, racionalista, se basa en la teoría positivista del conocimiento, se caracteriza por su naturaleza cuantitativa, sostiene el realismo ontológico al manifestar que se puede descubrir cómo funciona la naturaleza y predecir fenómenos naturales” (pág. 110).

2.3. Fundamentación legal

De acuerdo a la Constitución del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008), publicado en el registro oficial 449 del 20 de Octubre del año 2.008, manifiesta lo siguiente:

Art. 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Para ello el estado, será responsabilidad del estado:

- Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.

- Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
- Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.

Art. 300.- El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos.

La política tributaria promoverá la distribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se ejecutará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

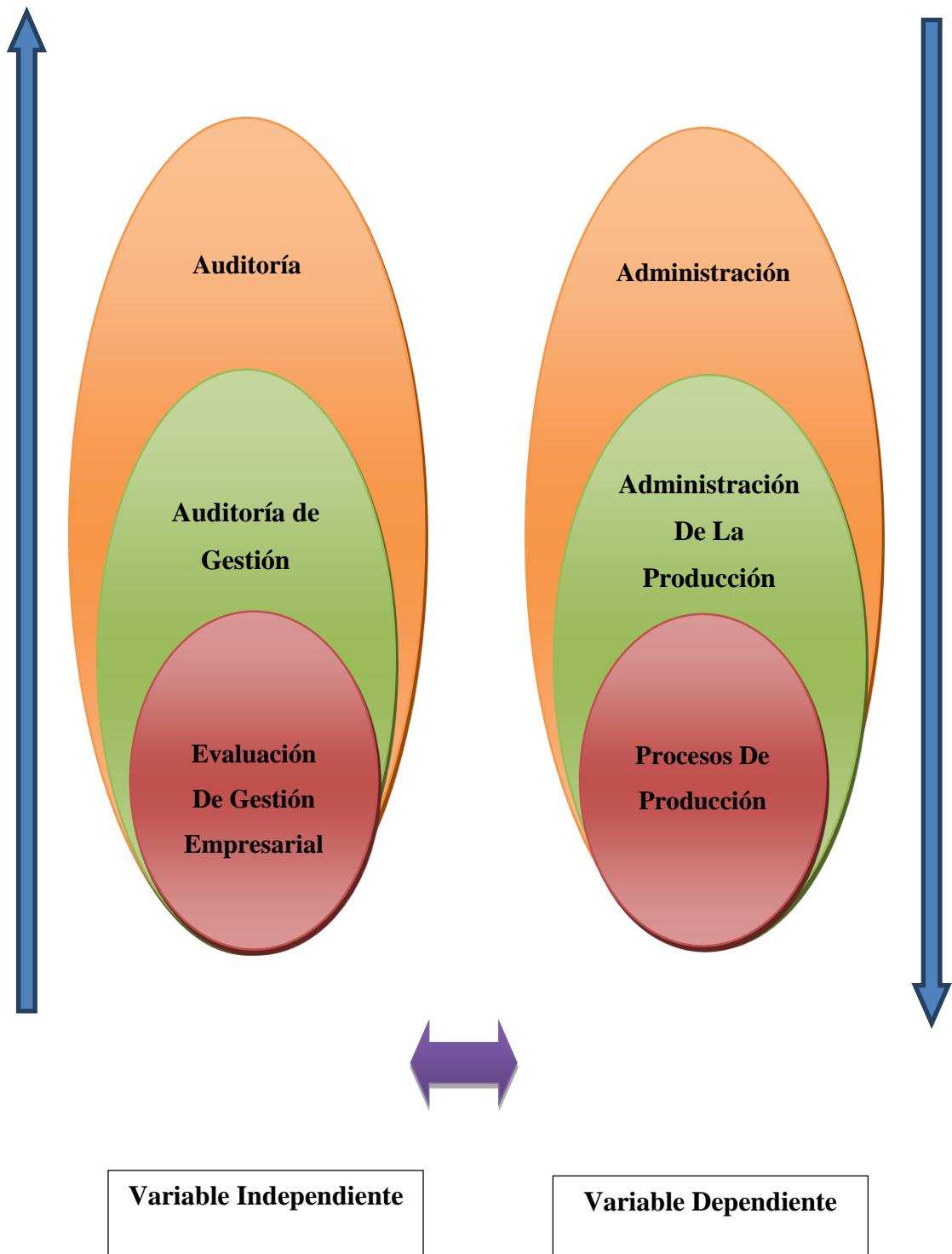
De acuerdo al COPCI (Asamblea Nacional, 2010), publicado en el registro oficial 351 con fecha 29 de Diciembre del año 2.010, manifiesta lo siguiente.

Art. 4.- Fines:

- Transformar la matriz productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación, así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente
- Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria.
- Fomentar producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energía alternativas.

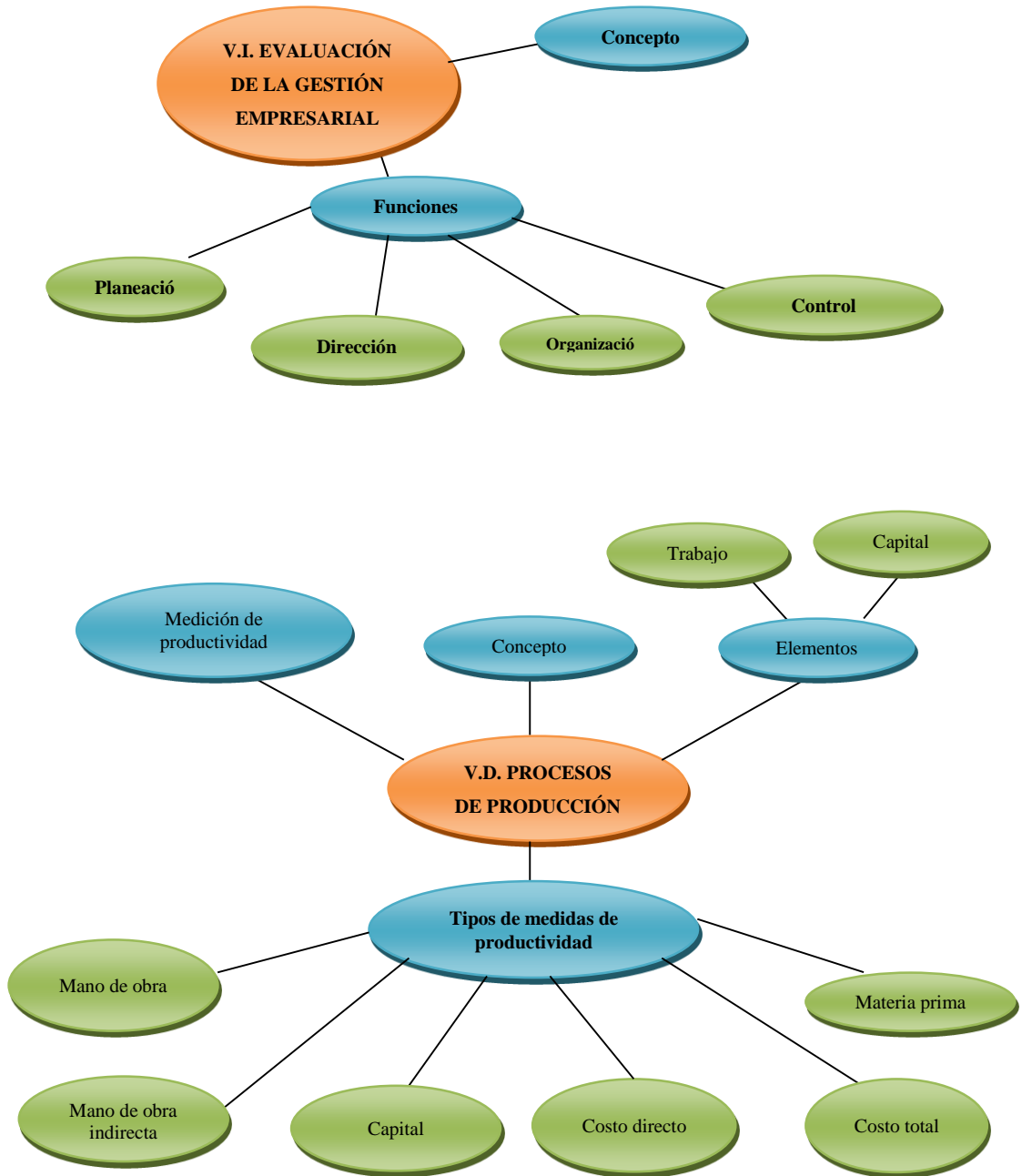
2.4. Categorías fundamentales

Figura 1. Supraordinación



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 2. Subordinación



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

2.4.1. Descripción de la variable independiente

2.4.1.1. Auditoría

En la perspectiva de (Peña, 2011) define a la Auditoría como examinar, investigar y conseguir evidencias sobre datos, registros, asientos, etc. En la actualidad, la auditoría se halla vinculada con varios procedimientos de examen que de una forma u otra se encuentran relacionadas a las entidades o compañías, se diferencian en función de su meta económica.

Para Cervera (2012) auditoría es: “Un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la Auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría” (pág. 71).

2.4.1.2. Auditoría de Gestión

“Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”. (Benjamin, 2007, pág. 11)

Este tipo de auditoría se conoce en el ámbito mundial como comprensiva y evalúa la eficiencia y eficacia de las decisiones que la organización ha tomado. En la década de los años ochenta existió una corriente que en sus inicios impulsó su aplicación en los gobiernos, entre ellos Canadá, Estados Unidos, Alemania y México, quien hizo algunos intentos en este sentido en la industria del papel; otro de los países latinoamericanos que abordó el tema y lo difundió fue Colombia.

La Auditoría de Gestión está basada en un enfoque interdisciplinario, que comprende aspectos legales, financieros, administrativos, operacionales, informáticos, entre otros, lo cual goza de aceptación en las organizaciones. Existe una asociación profesional en nuestro medio que difunde su metodología, aplicación y orientación general.

El desarrollo de esta auditoría en nuestro país ha sido paulatino, pero es indudable que su contribución positiva al mundo de los negocios y al sector público. (Amador, 2008, pág. 20).

2.4.1.3. Evaluación de la gestión empresarial

2.4.1.3.1. Gestión Empresarial

2.4.1.3.1.1. Concepto

“Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjunto humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo corporativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr” (Castro , 2005, pág. 15)

2.4.1.3.1.2. Funciones

Planificación

Como lo define **Reyes** (2005) :“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización” (pág. 244).

Organización

“Conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa” (Aramburu, 2007, pág. 16).

Dirección

Es el elemento de la gestión empresarial que consigue la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. Nos encontramos en el punto central y más importante de la administración. Pero quizá por lo mismo, en el que

existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales. (Reyes, 2005, pág. 305).

Control

“Es aquella que permite, en todo tipo de organización, sea grande o pequeña, pública o privada, comprobar en forma permanente en qué medida sus planes están cumpliendo y asegurarse en toda forma, altas probabilidades de alcanzar los objetivos que se ha fijado” (Lucrecia , 2007, pág. 96)

2.4.2. Descripción de la variable dependiente

2.4.2.1. Administración

“La administración es un proceso complejo que requiere integración, no obstante, las actividades administrativas suelen estar fragmentadas y no ocurrir de manera lógica ni secuencial” (Hitt, 2006, pág. 19).

2.4.2.2. Administración de la producción

2.4.2.2.1. Concepto

Es la creación de bienes y servicios.

Es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones.

En las empresas de manufactura, las actividades de producción que crean bienes suelen ser bastantes obvias. En ellas podemos ver la creación de un producto tangible, como un televisor o una motocicleta. En las organizaciones que no crean productos físicos, la función de producción puede ser menos evidente. Puede estar escondida para el público e incluso para el cliente.

Ejemplos de ello son las transformaciones que ocurren en un banco, un hospital, la oficina de una aerolínea o una universidad. (Jay & Render, 2004, pág. 9)

2.4.2.3. Procesos de producción

2.4.2.3.1. Concepto

Según **Billene** (2005) define al proceso de producción como: “Conjunto de acciones realizadas deliberadamente sobre determinados recursos denominados “insumos” con el objeto de obtener nuevos productos o servicios (que impliquen un valor agregado sobre los insumos)” (pág. 318).

La definición generalmente aceptada de lo que se entiende por producción, desde el punto de vista económico, hace referencia a la idea de que la producción es todo tipo de proceso que incrementa la adecuación de los bienes para satisfacer las necesidades humanas.

Este concepto abarca no solo el sentido estricto correspondiente al punto de vista técnico, sino también, con mayor amplitud, todo lo que facilita su utilización en cuanto al tiempo o al espacio. La producción se define como cualquier proceso que convierte o transforma un bien o bienes en otros diferentes. Normalmente se denomina factores de producción a aquellos bienes y servicios que son utilizados en el proceso productivo. Estos incluyen tanto los factores de producción como las materias primas y los productos intermedios. A los bienes o servicios producidos se les denomina productos. (González & Sánchez, 2007, pág. 65)

2.4.2.3.2. Elementos

De acuerdo a **Buenaventura & Bas** (2000) un proceso de producción está compuesto por dos elementos:

El trabajo

Son las acciones de los agentes económicos; presenta diversos factores: física, intelectual, social, psicológica, etc.

El Capital

Destina los bienes o recursos que intervienen en el proceso de producción.

El capital está compuesto por dos tipos de bienes:

- Los que desaparecen en el proceso productivo y por lo cual, no intervienen más que solo una vez en las etapas de producción. Son los insumos empleados y los productos terminados en bodega. Se les conoce también como capital circulante.

- Los que interviene en la mayoría de etapas del proceso productivo, como por ejemplo los inmuebles y la maquinaria. Se les conoce como capital fijo.

Olavarrieta (1999) sostiene los recursos pueden ser varios como la tierra, materiales, equipo, individuos, energía, etc. Dentro de una entidad, es posible diagnosticar su productividad total como también las productividades parciales:

La productividad total se define como:

$$\frac{\textit{Producto total}}{\textit{Insumo total}}$$

La productividad parcial, a su vez estará definida como:

$$\frac{\textit{Producto total}}{\textit{Insumo parcial}}$$

2.4.2.3.3. Medición de la productividad

Para medir la productividad basta con conocer el valor relacionado a lo producido y el valor de los recursos empleados.

Al realizar la división del valor de lo manufacturado sobre los recursos, se conseguirá la productividad lograda. Lo señalado está sujeto al tiempo, y definición logra ser muy largo como un año, o tan corto como sea necesario. Si se logra medir la productividad parcial de algún recurso, debe ser medido con el tiempo apropiado, para lograr retroalimentación al inmediato que admita adoptar las medidas propias para obtener un buen nivel de productividad.

En una unidad económica son varias productividades parciales que se podrían calcular, pero esto es innecesario, solo se debería hacer las verdaderamente significativas de acuerdo con el tipo de actividad económica que efectúa la entidad.

2.4.2.3.4. Tipos de medidas de productividad

2.4.2.3.4.1. Productividad de la MO

Se indica con los índices de productividad de la mano de obra en general, pero en realidad se presenta como indicadores que provee la asimilación entre empresas competidoras. Ciertamente, aquellas unidades económicas que se localizan en pérdida en la comparación, pondrán esfuerzo en mejorar, y para esto, esencialmente fraccionan este índice con la conclusión de lograr en qué áreas o departamentos deben trabajar más para obtener la eficiencia.

2.4.2.3.4.2. Productividad de la MOI

Para establecer la mano de obra indirecta en las acciones que cuya producción obedece esencialmente a la efectividad y productividad de los trabajadores, se han localizado técnicas de fijación de los estándares de la producción.

Con el cálculo de estos estándares, es posible determinar la efectividad (productividad) de cada uno de los individuos en cada turno. Al obsequiar incentivos a los trabajadores que excede un índice, ha sido una herramienta principal para optimizar la productividad y aumentar la producción.

2.4.2.3.4.3. Productividad del capital

El cálculo de la productividad del capital se maneja en las empresas cuya actividad económica se destaca en el sector financiero. De no ser así, la productividad del capital se considera solo un índice en los estados de resultados de las unidades económicas.

2.4.2.3.4.4. Productividad del costo directo

Una manera de determinar la productividad del costo directo consiste, en el estado de resultados, dividir las ventas netas de productos producidos entre el costo de los vendidos. En ciertos casos, este índice puede ser de interés.

2.4.2.3.4.5. Productividad del costo total

Este índice de la productividad del costo total, se lo puede calcular dividiendo el valor de las ventas de productos fabricados entre total de costos y gastos.

2.4.2.3.4.6. Productividad de la materia prima

Este es un índice de productividad parcial que es base en los temas en el que el costo de la materia prima signifique un valor significativo del costo total del artículo.

2.5. Hipótesis

La evaluación de la gestión empresarial incide en los procesos de producción de la empresa Cereales Heidi´s del cantón Ambato.

2.6. Señalamiento de variables

Variable independiente: Evaluación de la gestión empresarial

Variable dependiente: Procesos de producción

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se establece bajo un paradigma positivista. **Hernández, Fernández & Baptista** (2006), sostienen que el enfoque cuantitativo: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (pág. 5).

En un análisis cuantitativo normalmente se acoge a una idea, que se transforma en una o varias preguntas, por lo que se nacen hipótesis y afirma variables. Su meta es realizar informes con gráficos que permita una mejor interpretación.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. De campo

De acuerdo con **Herrera, Medina & Naranjo** (2004), la investigación de campo es: “El estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto” (pág. 95). Esta modalidad trata del análisis constante de los hechos en el sitio en que se ocurren o suceden, se apoya en la investigación bibliográfica, y la información que se consigue en esta se convierte con el pasar del tiempo en fuente documental para futuras investigaciones científicas.

La presente investigación se realizará en la empresa CEREALES HEIDI´S, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la Av. Latinoamericana 01-12 y Julián Coronel a 50 metros del puente, sector “El Socavón.

3.2.2. Bibliográfica – documental

De acuerdo a **Rojas** (2002), la investigación documental es un conjunto de: “Procedimientos o medios que permiten registrar las fuentes de información, así como organizar y sistematizar la información teórica y empírica (ideas, conceptos, hipótesis, datos, etc.) que contiene un libro, artículo, informe de investigación, censo, u otros documentos” (pág. 179).

La presente investigación se sitúa dentro de esta modalidad, por lo que se utilizará datos e informaciones bibliográficas para la elaboración del marco teórico así como la metodología de la investigación, apoyando en libros relacionados a: Evaluación de la gestión empresarial, procesos de producción y auditoría de gestión.

3.3. Nivel o tipo de investigación

3.3.1. Exploratorio

Según **Namakforoosh** (2005), la investigación exploratoria trata de: “Captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar las hipótesis” (pág. 89).

En la presente investigación se empleará el tipo de investigación exploratorio, por lo que forma el inicio del problema que posee la empresa Cereales Heidi´s de la ciudad de Ambato que es el incumplimiento de metas y objetivos, las variables en estudio como variable independiente evaluación de gestión empresarial y como variable dependiente procesos de producción, además se desea obtener solución al problema planteado.

3.3.2. Descriptivo

Según (Rodríguez, 2005) el nivel descriptivo se refiere a: “Comprender la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de

los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente” (págs. 24-25). Es preciso utilizar la investigación descriptiva por lo que las variables de estudio exigen un análisis profundo, observando su comportamiento, siendo evaluadas a través de una auditoría de gestión.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

El término población en estadística es:

Conjunto de todos los elementos que tienen en común una o varias características o propiedades. Se ha de señalar que no sólo se habla de poblaciones humanas. Una población puede estar integrada por salas de hospitales, empresas, escuelas, fases de una cadena de producción, producciones agropecuarias, etc. Su tamaño (si se conoce) se representa por N. (Guardia & Pero, 2001, pág. 11).

En palabras de **Juez y Diez** (1996) la población es: “Es el conjunto de elementos que tienen unas características comunes. Cada uno de los elementos que integran tal conjunto recibe el nombre de individuo” (pág. 95). Debido a la imposibilidad en la mayoría de los estudios de poder estudiar todos los sujetos de una población, se hace la utilización de subconjuntos de elementos extraídos de la población. El conjunto referencial de la presente investigación está formada por Gerente General, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la empresa Cereales Heidi’s, conforme se detalla a continuación:

Tabla 1. Población

Personas	Número
Gerente General	1
Jefes departamentales	5
Personal Administrativo	10
Obreros	9
TOTAL	25

Fuente: Empresa Cereales Heidi’s
Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

3.4.2. Muestra

De acuerdo a **Según Juez y Diez** (1996) la muestra es: “Un subconjunto de la población de individuos pertenecientes a una población, y representativos de la misma. Existen diversas formas de obtención de la muestra en función del análisis que se pretenda efectuar” (pág. 95).

Para el efecto, no se utilizará muestreo en virtud de que el total del personal que labora en la empresa Cereales Heidi´s del cantón Ambato que será objeto de estudio asciende solamente a 25 personas. Para aplicar muestreo la población debe ser mayor a 200, por lo que la misma población puede ser la misma muestra.

A pesar que en la investigación no se calculará la muestra a continuación se determina la fórmula para determinarlo, cuyo modelo matemático es el siguiente:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot e^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Es el valor normal estándar asociado con el grado de confianza seleccionado

e = Es el error permitido

σ^2 = Desviación estándar

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente: Evaluación de la gestión empresarial

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Es una ciencia compuesta de principios , técnicas y prácticas cuya aplicación a conjunto humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo corporativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr	EFICIENCIA	Políticas Procedimientos	¿Considera que la evaluación de gestión empresarial es el adecuado? ¿Las políticas y procedimientos en el área de producción son establecidos por escrito?	ENCUESTA realizada a: Gerente general, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la empresa Cereales Heidi's (Anexo N.- 2)
	EFICACIA	Indicadores financieros Indicadores de gestión	¿Con que frecuencia la dirección efectúa un control de la unidad económica con indicadores financieros? ¿Con que frecuencia la dirección efectúa un control de la unidad económica con indicadores de gestión?	ENCUESTA realizada a: Gerente general, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la empresa Cereales Heidi's (Anexo N.- 2)
	CALIDAD	Metas Objetivos	¿Considera que la rentabilidad conseguida para el año 2014 supera las expectativas de la dirección en relación con el año anterior? ¿Considera que se ha logrado cumplir las metas y objetivos propuestos por la entidad?	ENCUESTA realizada a: Gerente general, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la empresa Cereales Heidi's (Anexo N.- 2)

Fuente: Proyecto de investigación
Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente: Procesos de producción

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Conjunto de acciones realizadas deliberadamente sobre determinados recursos denominados “insumos” con el objeto de obtener nuevos productos o servicios (que impliquen un valor agregado sobre los insumos)</p>	ADMINISTRACIÓN	<p>Planificación</p> <p>Dirección</p> <p>Organización</p> <p>Control</p>	<p>¿La dirección de Cereales Heidi´s planifica adecuadamente sus actividades en el área de producción?</p> <p>¿El personal operativo recibe periódicamente capacitaciones en relación al proceso de producción?</p> <p>¿Existe un control en la medición de los insumos?</p>	<p>ENCUESTA realizada a:</p> <p>Gerente general, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la empresa Cereales Heidi´s (Anexo N.- 2)</p>
	PRODUCTIVIDAD	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>	<p>¿Considera que el proceso de producción de la empresa es el adecuado?</p> <p>¿Existe un control de calidad en la adquisición de materia prima?</p> <p>¿La maquinaria y equipo de la empresa cumple los tiempos establecidos de producción?</p> <p>¿Se cumple con los tiempos establecidos en las etapas de horneado y enfriamiento?</p> <p>¿El almacenamiento de materia prima cumple con las especificaciones del proceso de producción?</p>	<p>ENCUESTA realizada a:</p> <p>Gerente general, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la empresa Cereales Heidi´s (Anexo N.- 2)</p>
	VALOR AGREGADO	Competitividad	<p>¿Cómo califica usted el servicio postventa de la entidad?</p>	<p>ENCUESTA realizada a:</p> <p>Gerente general, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la empresa Cereales Heidi´s (Anexo N.-2)</p>

Fuente: Proyecto de investigación
Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

3.6. Recolección de información

3.6.1. Plan de recolección de información

a) ¿Para qué?

Para analizar la incidencia que tiene la evaluación de gestión empresarial en los procesos de producción de la empresa Cereales Heidi´s de la ciudad de Ambato para el cumplimiento de metas y objetivos.

b) ¿De qué personas u objetos?

A los clientes internos de la empresa Cereales Heidi´s de la ciudad de Ambato.

c) ¿Sobre qué aspectos?

Sobre evaluación de gestión empresarial y procesos de producción.

d) ¿Quién o quiénes?

La investigación va hacer realizada por el señor Andrés Mejía Valencia.

e) ¿A quiénes?

Al personal que labora en la empresa Cereales Heidi´s de la ciudad de Ambato.

f) ¿Cuándo?

El desarrollo del trabajo de campo se realizará desde el mes de Febrero hasta Mayo del año 2.015.

g) ¿Dónde?

La presente investigación será llevada a cabo en la empresa CEREALES HEIDI'S, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la Av. Latinoamericana 01-12 y Julián Coronel a 50 metros del puente, sector "El Socavón" (**Anexo N.-1**).

h) ¿Cuántas veces?

Aplicada solo una vez, puesto que, se trata de una investigación de carácter transaccional o transversal.

i) ¿Cómo?

Encuesta

j) ¿Con qué?

Cuestionario

3.6.2. Plan de procesamiento de la información

Se enumerarán las preguntas del cuestionario para obtener una buena codificación que facilite el proceso de tabulación. Una vez aplicado el cuestionario al personal de la empresa Cereales Heidi's del cantón Ambato, será necesario revisar la información obtenida por los mismos para detectar errores u omisiones.

A continuación se procederá a categorizar las preguntas y tabular las respuestas mediante un sistema computarizado; se procede al análisis de los datos y los resultados se presentarán de forma gráfica para alcanzar una mayor comprensión y fácil interpretación en función de la hipótesis planteada.

Finalmente se realizará una síntesis de los resultados que servirán para dar solución al problema objeto de estudio.

- **Tabulación**

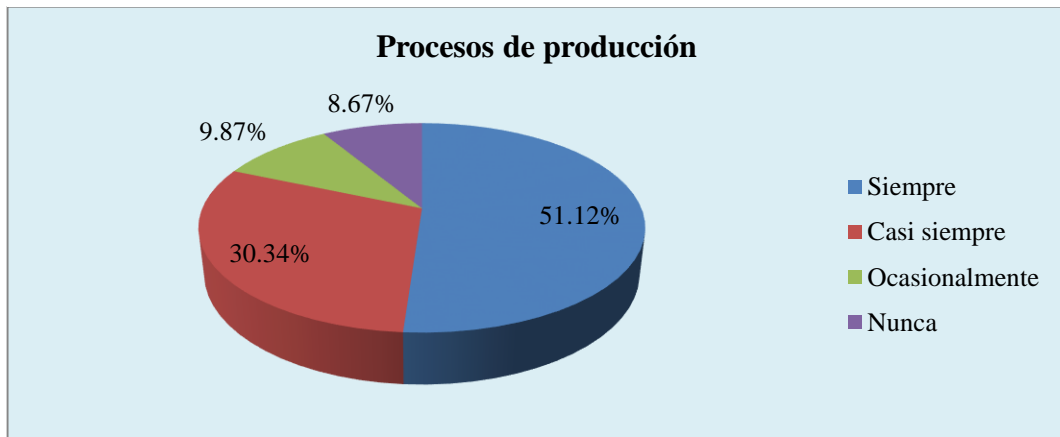
Tabla 4. Tabulación de la información

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTAL		

Fuente: Proyecto de investigación.
Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

- **Representaciones gráficas**

Figura 3. Datos tabulados



Fuente: Proyecto de investigación.
Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

La comprobación de hipótesis se determinará aplicando el método chi cuadrado con la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

χ^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Para las conclusiones del presente trabajo investigativo se establecerán de acuerdo a los objetivos específicos y las recomendaciones en función a las conclusiones, mínimo se elaborará uno para cada objetivo específico y de cada conclusión se efectuará una recomendación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Las encuestas aplicadas a los clientes internos de la entidad Cereales Heidi´s del cantón Ambato constan en total de 15 preguntas (**Encuesta dirigida a los clientes internos de la unidad económica Cereales Heidi´s – Anexo 1**), las mismas que se enunciaron con la finalidad de evaluar la gestión empresarial para la determinación de falencias, con el propósito de diseñar mejoras que permitan la eficiencia y eficacia de las operaciones y analizar los procesos de producción con el fin de conocer su rendimiento.

Con referencia a lo expresado en el Capítulo III de la presente investigación, se efectuaron las encuestas a 25 individuos, que comprende el gerente general, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la unidad económica Cereales Heidi´s.

A continuación se realiza el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas luego de tabular los datos obtenidos de los clientes internos de la entidad Cereales Heidi´s.

PREGUNTA 1: ¿Considera que la evaluación de gestión empresarial es el adecuado?

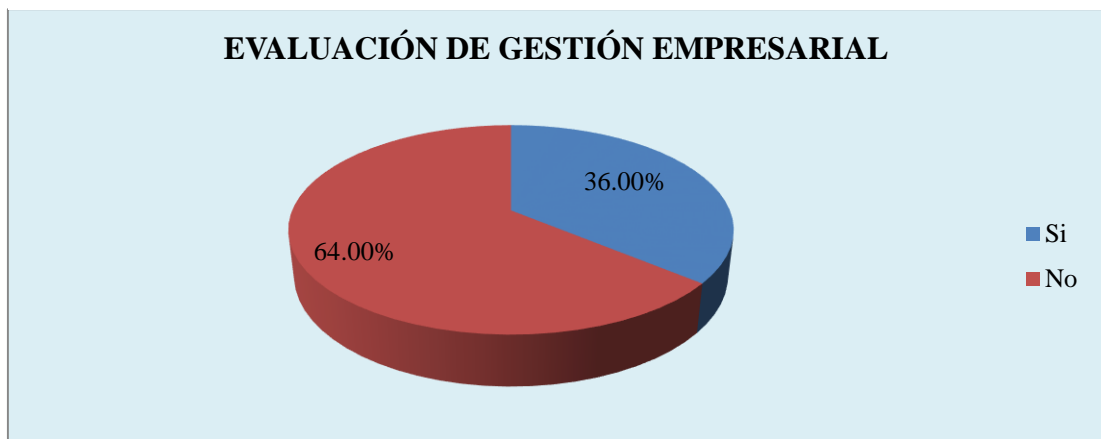
Tabla 5. Evaluación de gestión empresarial

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	36,00%
No	16	64,00%
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 4. Evaluación de gestión empresarial



Fuente: Tabla 5. Evaluación de la gestión empresarial

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

En relación a los resultados de la Tabla 5 y Figura 4 el 64,00% de las personas encuestadas están de acuerdo que la evaluación de gestión empresarial no es el adecuado, mientras que el 36,00% se manifiestan que si es adecuada.

Interpretación:

La mayoría de personas consideran que la evaluación de gestión empresarial no es el adecuado, debido que se está realizando en forma empírica las operaciones en la unidad económica.

PREGUNTA 2: ¿Las políticas y procedimientos en el área de producción son establecidos por escrito?

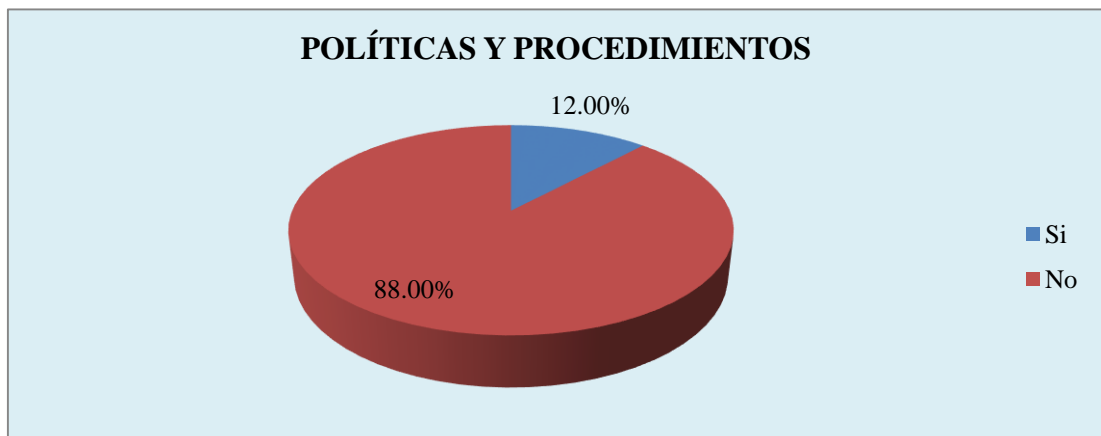
Tabla 6. Políticas y procedimientos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	12,00%
No	22	88,00%
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 5. Políticas y procedimientos



Fuente: Tabla 6. Políticas y procedimientos

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

Considerando los resultados de la Tabla 6 y Figura 5 el 88,00% de las personas encuestadas manifiestan que las políticas y procedimientos en el área de producción no son establecidos por escrito, mientras que el 12,00% se pronuncian que sí.

Interpretación:

La mayoría de personas manifiestan que las políticas y procedimientos en el área de producción no son establecidos por escrito, por lo que la entidad no cuenta con una guía que les permita a los trabajadores cumplir con eficiencia y eficacia sus labores.

PREGUNTA 3: ¿Con que frecuencia la dirección efectúa un control de la unidad económica con indicadores financieros?

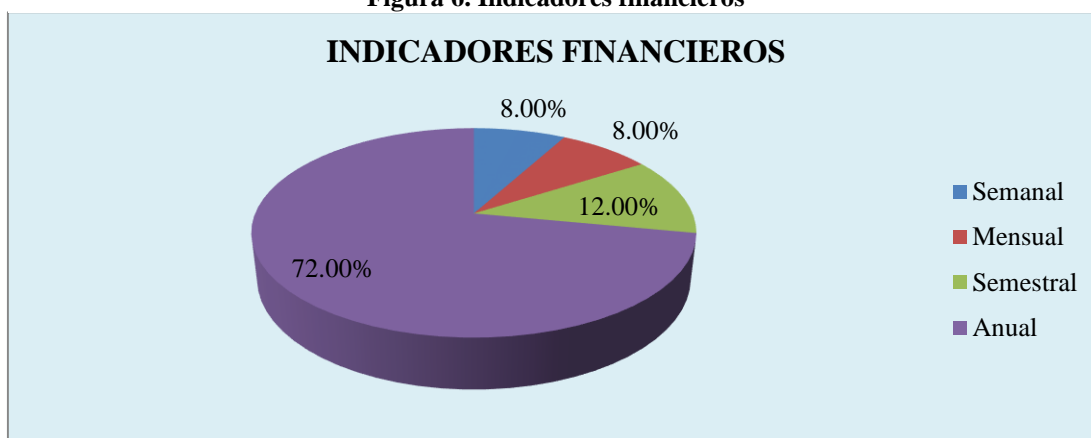
Tabla 7. Indicadores financieros

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	2	8,00
Mensual	2	8,00
Semestral	3	12,00
Anual	18	72,00
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 6. Indicadores financieros



Fuente: Tabla 7. Indicadores financieros

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

En relación a los resultados de la Tabla 7 y Figura 6 el 72,00% de las personas encuestadas manifiestan que la dirección efectúa un control de la entidad con indicadores financieros anualmente, mientras que el 12,00% se pronuncian que semestralmente, para el 2,00% mensualmente y el 2% dicen que semanalmente.

Interpretación:

La mayoría de personas confirman que la dirección efectúa un control de la entidad con indicadores financieros anualmente, por lo que la unidad económica solo está realizando un análisis de la situación financiera cada año y no realiza informes mensuales que les permita tomar decisiones correctamente.

PREGUNTA 4: ¿Con que frecuencia la dirección efectúa un control de la unidad económica con indicadores de gestión?

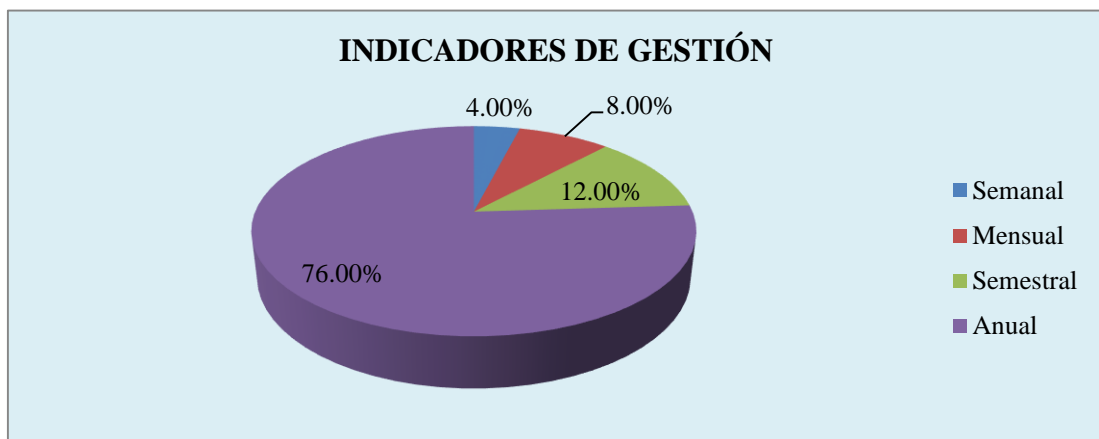
Tabla 8. Indicadores de gestión

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	1	4,00
Mensual	2	8,00
Semestral	3	12,00
Anual	19	76,00
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 7. Indicadores de gestión



Fuente: Tabla 8. Indicadores de gestión

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

En base a los resultados de la Tabla 8 y Figura 7 el 76,00% de las personas encuestadas manifiestan que la dirección efectúa un control de la entidad con indicadores gestión anualmente, mientras que el 12,00% se pronuncian que semestralmente, para el 8,00% mensualmente y el 4% dicen que semanalmente.

Interpretación:

La mayoría de empleados manifiestan que la dirección efectúa un control de la entidad con indicadores gestión anualmente, por lo que la empresa no está midiendo sus actividades constantemente para monitorear su gestión, lo que ocasiona el incumplimiento de metas empresariales.

PREGUNTA 5: ¿Considera que la rentabilidad conseguida para el año 2014 supera las expectativas de la dirección en relación con el año anterior?

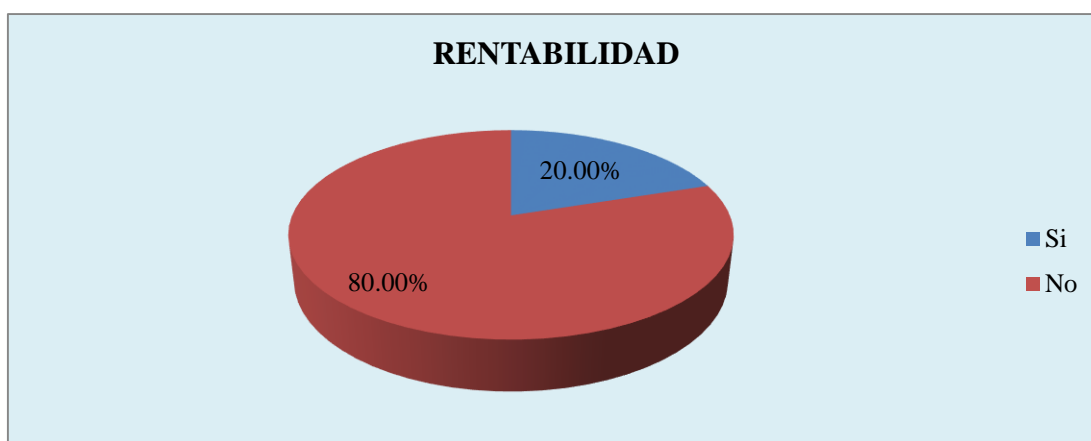
Tabla 9. Rentabilidad

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	20,00%
No	20	80,00%
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 8. Rentabilidad



Fuente: Tabla 9. Rentabilidad

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

En relación a los resultados de la Tabla 9 y Figura 8 el 80,00% de las personas encuestadas están de acuerdo que la rentabilidad conseguida para el año 2014 no supera las expectativas de la dirección en relación con el año anterior, mientras que el 20,00% se pronuncian que sí.

Interpretación:

La mayoría de personas consideran que la rentabilidad conseguida para el año 2014 no supera las expectativas de la dirección en relación con el año anterior, por lo que la administración actual que tiene la empresa no permite una mejor posición financiera, logrando en un futuro pérdidas económicas.

PREGUNTA 6: ¿Considera que se ha logrado cumplir las metas y objetivos propuestos por la entidad?

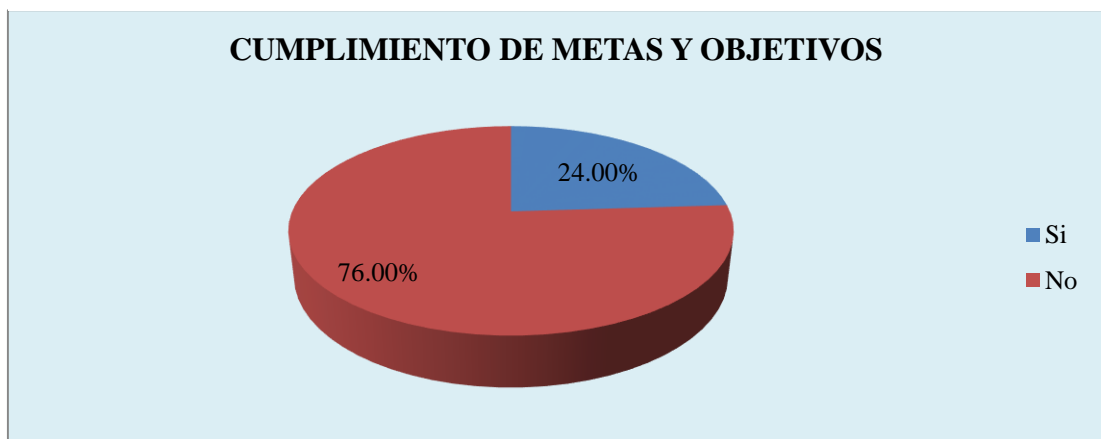
Tabla 10. Cumplimiento de metas y objetivos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	24,00%
No	19	76,00%
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 9. Cumplimiento de metas y objetivos



Fuente: Tabla 10. Cumplimiento de metas y objetivos

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

En relación a los resultados de la Tabla 10 y Figura 9 el 76,00% de las personas encuestadas manifiestan que no se han cumplido las metas y objetivos propuestos por la unidad económica, mientras que el 24,00% dicen que sí.

Interpretación:

La mayoría de personas consideran que no se han cumplido las metas y objetivos de la empresa Cereales Heidi's, debido que no se optimiza los recursos para una mejor rentabilidad.

PREGUNTA 7: ¿La dirección de Cereales Heidi's planifica adecuadamente sus actividades en el área de producción?

Tabla 11. Planificación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	16,00%
No	21	84,00%
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 10. Planificación



Fuente: Tabla 11. Planificación

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

En base a los resultados de la Tabla 11 y Figura 10 el 84,00% de las personas encuestadas están de acuerdo que dirección de Cereales Heidi's no planifica adecuadamente sus actividades en el área de producción, mientras que el 16,00% dicen que sí.

Interpretación:

La mayoría de personas consideran que la dirección de Cereales Heidi's no planifica adecuadamente sus actividades en el área de producción, por lo que no se está logrando la optimización del capital y el trabajo, factores importantes para la productividad.

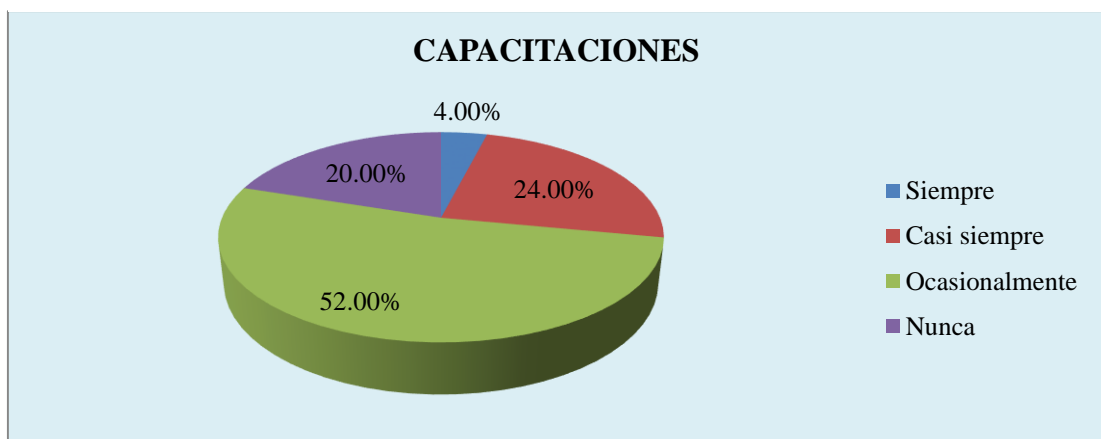
PREGUNTA 8: ¿El personal operativo recibe periódicamente capacitaciones en relación al proceso de producción?

Tabla 12. Capacitaciones

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	4,00
Casi siempre	6	24,00
Ocasionalmente	13	52,00
Nunca	5	20,00
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)
Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 11. Capacitaciones



Fuente: Tabla 12. Capacitaciones
Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla 12 y Figura 11 el 52,00% de las personas encuestadas consideran que el personal operativo no recibe ocasionalmente capacitaciones en relación al proceso de producción, mientras que el 24,00% se pronuncian que casi siempre, para el 20,00% nunca y el 4% dicen que siempre.

Interpretación:

La mayoría de trabajadores manifiestan que el personal operativo recibe ocasionalmente capacitaciones en relación al proceso de producción, por lo que no están aptos los obreros para manejar materias primas y maquinarias con eficiencia y eficacia.

PREGUNTA 9: ¿Existe un control en la medición de los insumos?

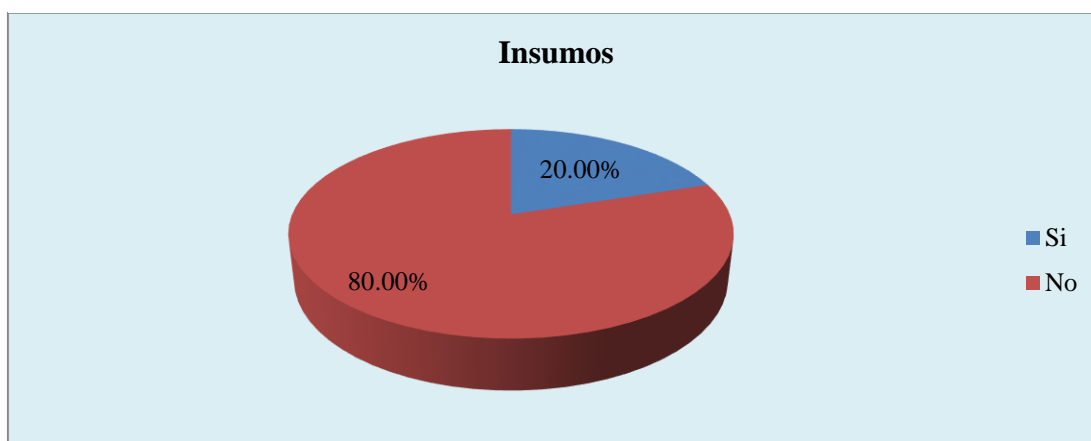
Tabla 13. Insumos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	20,00%
No	20	80,00%
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 12. Insumos



Fuente: Tabla 13. Insumos

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

En base a los resultados de la Tabla 13 y Figura 12 el 80,00% de las personas encuestadas se manifiestan que no existe un control en la medición de los insumos, mientras que el 20,00% dicen que sí.

Interpretación:

La mayoría de personas consideran que no existe un control en la medición de los insumos, por lo que están agregando materias primas al proceso de producción sin ningún parámetro de medición.

PREGUNTA 10: ¿Considera que el proceso de producción de la empresa es el adecuado?

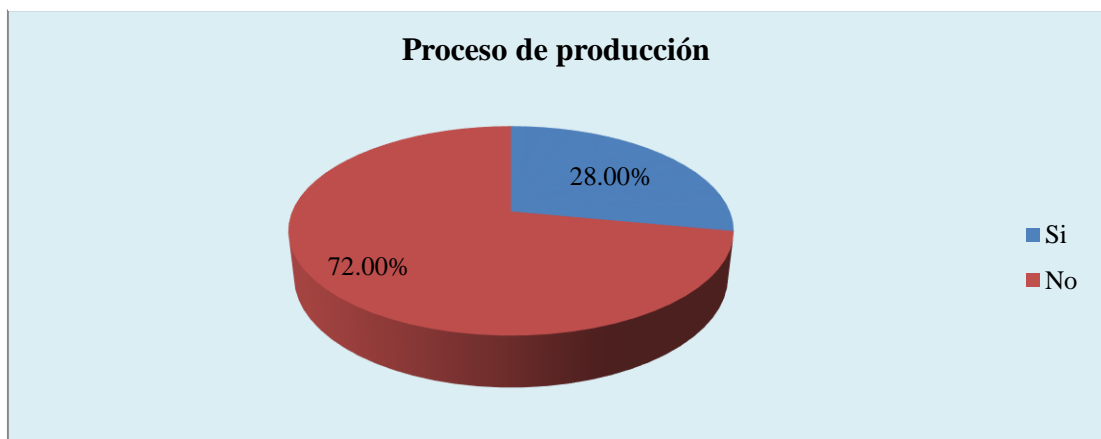
Tabla 14. Proceso de producción

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	28,00%
No	18	72,00%
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 13. Proceso de producción



Fuente: Tabla 14. Proceso de producción

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla 14 y Figura 13 el 72,00% de las personas encuestadas se manifiestan que el proceso de producción de la empresa no es adecuado, mientras que el 28,00% dicen que sí.

Interpretación:

La mayoría de personas consideran que el proceso de producción de la empresa no es el adecuado, por lo que no se está logrando mayores ingresos económicos para la unidad económica.

PREGUNTA 11: ¿Existe un control de calidad en la adquisición de materia prima?

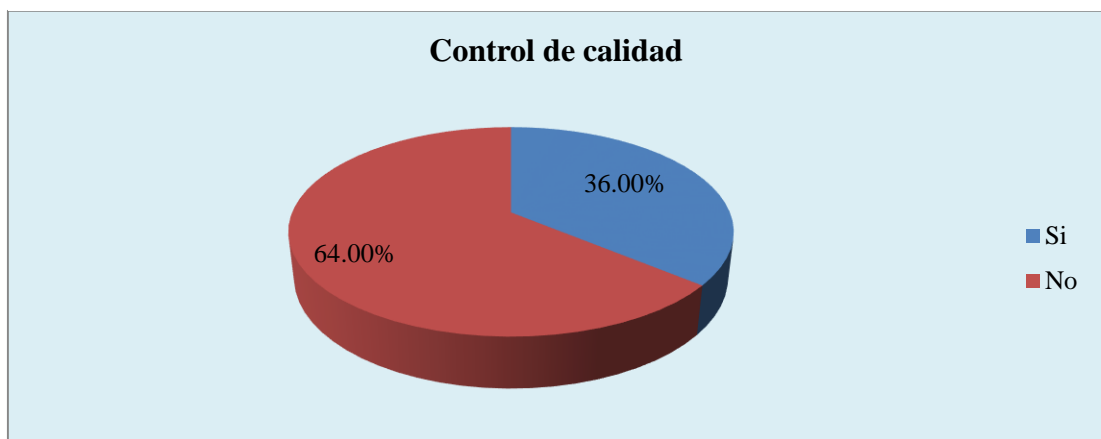
Tabla 15. Control de calidad

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	36,00%
No	16	64,00%
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 14. Control de calidad



Fuente: Tabla 15.Control de calidad

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

En base a los resultados de la Tabla 15 y Figura 14 el 64,00% de las personas encuestadas se manifiestan que no existe un control de calidad en la adquisición de materia prima, mientras que el 36,00% dicen que sí.

Interpretación:

La mayoría de personas consideran que no existe un control de calidad en la adquisición de materia prima, por lo que no se selecciona los mejores insumos para un producto con calidad.

PREGUNTA 12: ¿Existe supervisión a la maquinaria y equipo antes de efectuar el proceso de producción?

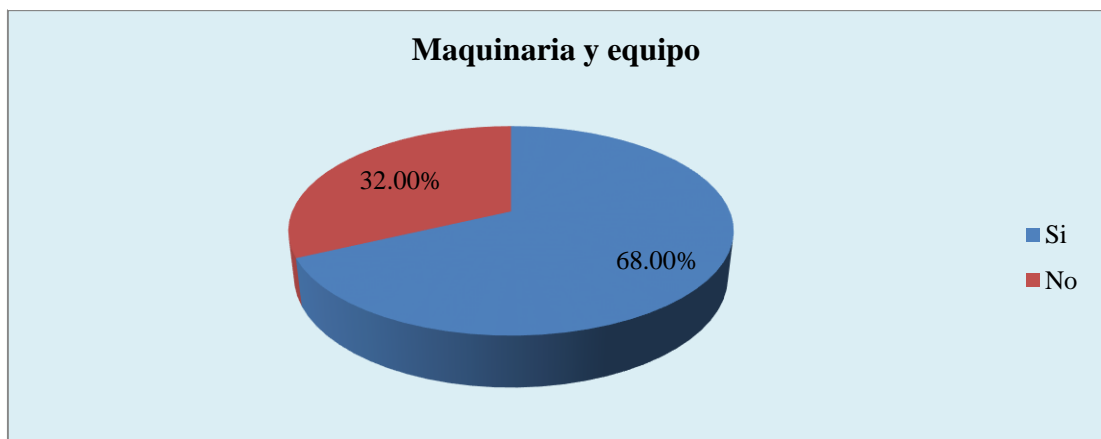
Tabla 16. Maquinaria y equipo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	68,00%
No	8	32,00%
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 15. Maquinaria y equipo



Fuente: Tabla 16. Maquinaria y equipo

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla 16 y Figura 15 el 68,00% de las personas encuestadas se manifiestan que existe una supervisión de la maquinaria y equipo antes de efectuar el proceso de producción, mientras que el 32,00% dicen que no.

Interpretación:

La mayoría de personas consideran existe una supervisión de la maquinaria y equipo antes de efectuar el proceso de producción.

PREGUNTA 13: ¿Se cumple con los tiempos establecidos en las etapas de horneado y enfriamiento?

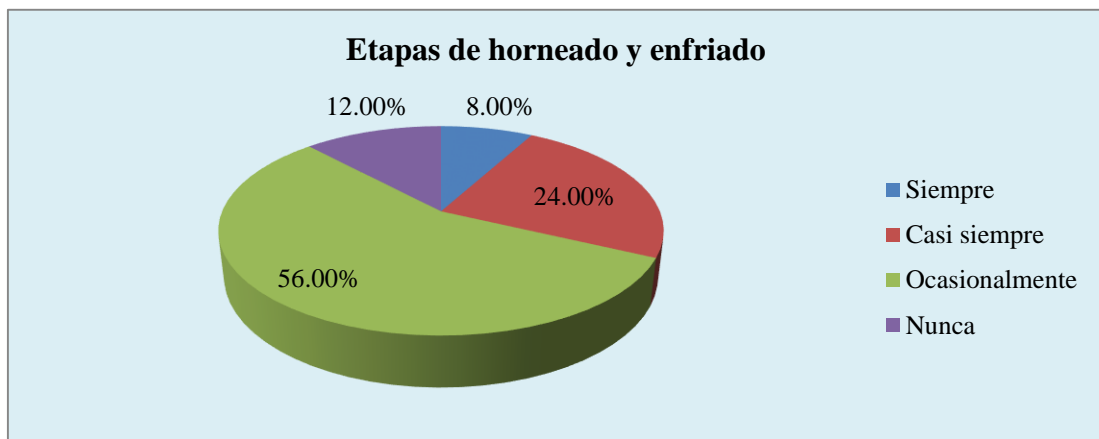
Tabla 17. Etapas de horneado y enfriado

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	8,00
Casi siempre	6	24,00
Ocasionalmente	14	56,00
Nunca	3	12,00
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 16. Etapas de horneado y enfriado



Fuente: Tabla 17. Etapas de horneado y enfriado

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

En base a los resultados de la Tabla 17 y Figura 16 el 56,00% de las personas encuestadas consideran que cumplen ocasionalmente con los tiempos establecidos en las etapas de horneado y enfriamiento, mientras que el 24,00% se pronuncian que casi siempre, para el 12,00% nunca y el 8% dicen que siempre.

Interpretación:

La mayoría de empleados manifiestan que cumplen ocasionalmente con los tiempos establecidos en las etapas de horneado y enfriamiento, por lo que no hay un control exhaustivo en cada etapa de producción.

PREGUNTA 14: ¿La bodega cumple con la temperatura adecuada para el almacenamiento de materia prima?

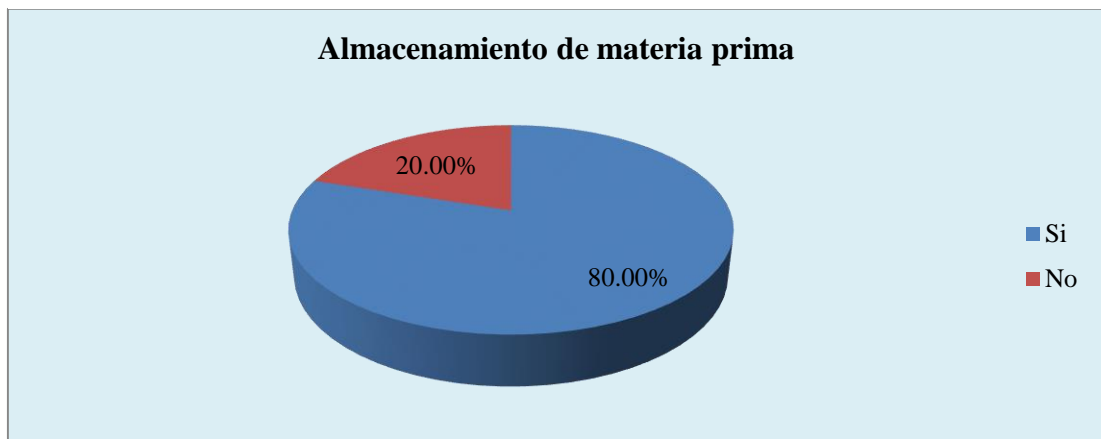
Tabla 18. Almacenamiento de materia prima

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	80,00%
No	5	20,00%
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 17. Almacenamiento de materia prima



Fuente: Tabla 18. Almacenamiento de materia prima

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la Tabla 18 y Figura 17 el 80,00% de las personas encuestadas se manifiestan la bodega cumple con la temperatura adecuada para el almacenamiento de materia prima, mientras que el 20,00% dicen que no.

Interpretación:

La mayoría de personas consideran que la bodega cumple con la temperatura adecuada para el almacenamiento de materia prima

PREGUNTA 15: ¿Cómo califica usted el servicio postventa de la entidad?

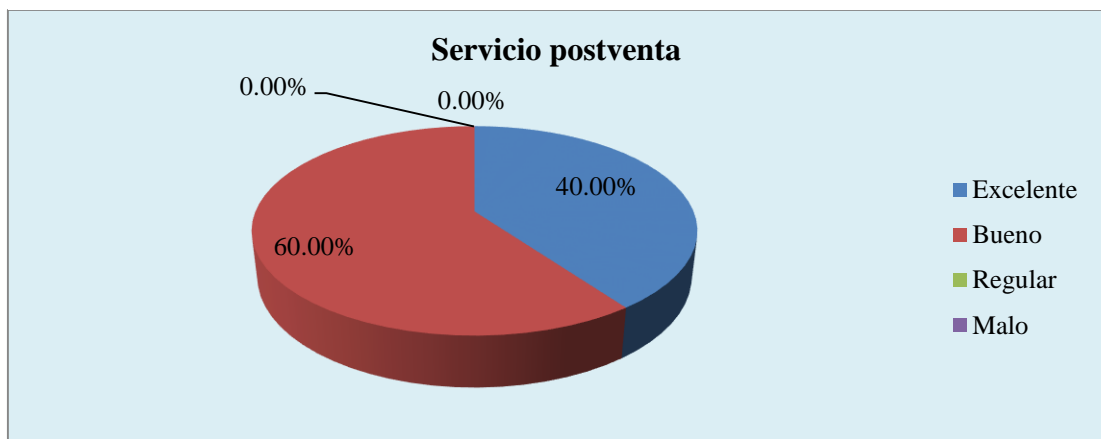
Tabla 19. Servicio postventa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	10	40,00
Bueno	15	60,00
Regular	0	0,00
Malo	0	0,00
TOTAL	25	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo N.-2)

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 18. Servicio postventa



Fuente: Tabla 19. Servicio postventa

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Análisis:

En base a los resultados de la Tabla 19 y Figura 18 el 60,00% de las personas encuestadas califican al servicio postventa como bueno y el 40% como excelente.

Interpretación:

La mayoría de empleados califican al servicio postventa como bueno.

UNIDAD ECONÓMICA CEREALES HEIDI'S		
CHECK LIST		
	SI	NO
1.- Evaluación de gestión empresarial adecuado		X
2.- Políticas y procedimientos escritos		X
3.- Aplicación de indicadores financieros	X	
4.- Aplicación de indicadores de gestión	X	
5.- Análisis Rentabilidad		X
6.- Cumplimiento de metas y objetivos		X
7.- Planificación de actividades		X
8.- Personal operativo capacitado		X
9.- Requerimientos planificados		X
10.- Procesos de producción adecuados		X
11- Control de calidad de materias primas		X
12.- Supervisión de maquinaria y equipo	X	
13.- Tiempos establecidos en las etapas de producción		X
14.- Temperatura adecuada en la bodega	X	
15.- Servicio postventa	X	
Observaciones:	Elaborado por: Andrés Mejía Valencia	Fecha: 01/04/2015

4.2. Verificación de hipótesis

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

4.2.1.1. Modelo lógico

Ho: La evaluación de gestión empresarial NO incide en los procesos de producción en la empresa Heidi´s.

H1: La evaluación de gestión empresarial incide en los procesos de producción en la empresa Heidi´s.

Donde Ho es hipótesis nula y H1 es hipótesis alternativa.

4.2.1.2. Modelo matemático

Ho: $O = E$

H1: $O \neq E$

4.2.1.3. Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

4.2.2. Regla de decisión

$$1 - 0,05 = 0,95$$

$$gl = (c - 1) (f - 1)$$

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

Al 95% de confianza y con 1gl, X^2_t es igual a 3,84, entonces se acepta la hipótesis nula si X^2_c es menor o igual a X^2_t caso contrario se rechaza.

X^2_t = chi cuadrado tabular

X^2_c = chi cuadrado calculado

Tabla 20. Distribución X^2

Proporción de área											
Gl	0,995	0,990	0,975	0,950	0,900	0,500	0,100	0,050	0,025	0,010	0,005
1	0,00004	0,00016	0,00098	0,00393	0,00158	0,455	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	0,0100	0,0201	0,0506	0,103	0,211	1,386	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	0,072	0,115	0,216	0,352	0,584	2,366	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	3,357	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,61	4,251	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	0,676	0,872	1,24	1,64	2,20	5,35	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	0,989	1,24	1,69	2,17	2,83	6,35	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28

Fuente: Estadística aplicada a administración y economía

Elaborado por: Leonard J. Kazmier

4.2.3. Cálculo del Chi-Cuadrado X^2

Tabla 21. Tabla de frecuencias observadas

		¿Considera que la evaluación de gestión empresarial es el adecuado?		
		Si	No	Total
¿Considera que el proceso de producción de la empresa es el adecuado?	Si	5	2	7
	No	4	14	18
	Total	9	16	25

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Tabla 22. Tabla de frecuencias esperadas

		¿Considera que la evaluación de gestión empresarial es el adecuado?		
		Si	No	Total
¿Considera que el proceso de producción de la empresa es el adecuado?	Si	2,52	4,48	7
	No	6,48	11,52	18
	Total	9	16	25

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Cálculo del Chi – Cuadrado

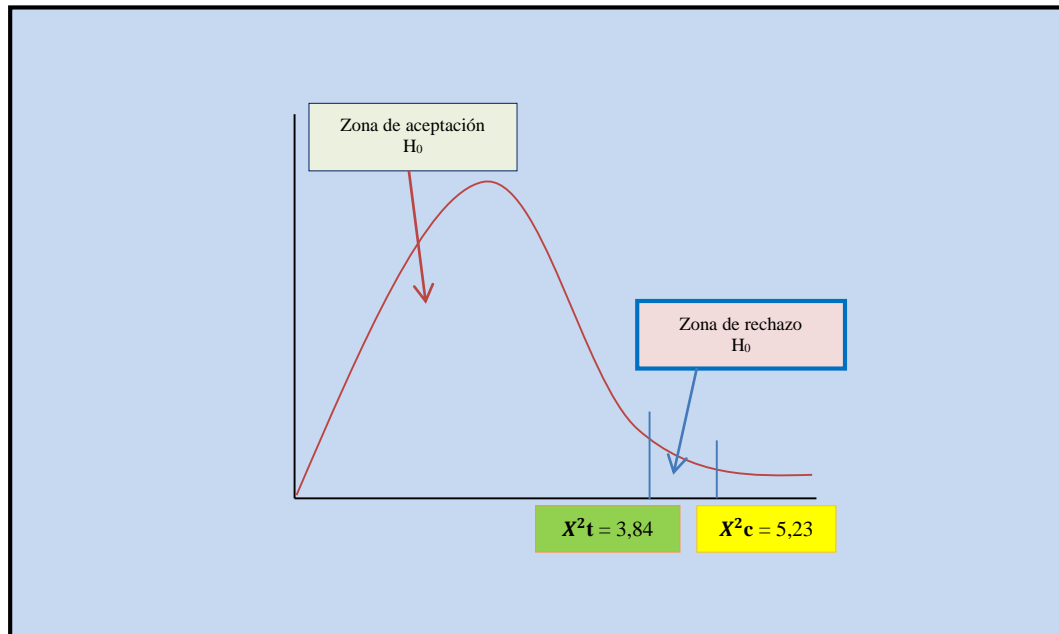
Tabla 23. Cálculo del chi - cuadrado

O	E	O – E	(O – E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
5	2,52	2,48	6,15	2,38
2	4,48	-2,48	6,15	1,37
4	6,48	-2,48	6,15	0,95
14	11,52	2,48	6,15	0,53
Total chi-cuadrado			X²c	5,23

Fuente: Empresa Cereales Heidi´s

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

Figura 19. Representación gráfica del chi cuadrado



Fuente: Tabla 23. Cálculo del chi - cuadrado
Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

4.2.4. Conclusión

Debido a que X^2_c (5,23) es mayor a X^2_t (3,84) se procede a rechazar la H_0 y se acepta la H_1 que manifiesta que la evaluación de gestión empresarial incide en los procesos de producción en la empresa Cereales Heidi´s

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En la presente investigación se establece las siguientes conclusiones:

- La evaluación de gestión empresarial de la entidad Cereales Heidi's no es el adecuado debido que existe una deficiente administración en la unidad económica. Las políticas y procedimientos en el área de producción no son establecidos por escrito, por lo que la unidad económica no cuenta con una guía que le permita a los obreros cumplir con eficiencia y eficacia sus actividades. La dirección efectúa un control con indicadores de gestión anualmente, por lo que no está midiendo sus actividades constantemente para monitorear su gestión, lo que ocasiona el incumplimiento de metas empresariales. Además, no existe planificación adecuada de las actividades en el área de producción, por tal motivo no se está logrando la optimización del capital y el trabajo, factores importantes para la productividad.
- El personal operativo recibe ocasionalmente capacitaciones en relación al proceso de producción, por lo expuesto los obreros no poseen sólidos conocimientos para manejar materias primas y maquinarias con eficiencia y eficacia. No existe un control en la medición de los insumos, por lo que se están agregando materias primas al proceso de producción, sin ningún parámetro de medición. El control de calidad en la adquisición de materias primas es bajo, lo que se selecciona insumos de menor calidad. Además, cumplen ocasionalmente con los tiempos establecidos en las etapas de horneado y enfriado, por lo que no hay un control exhaustivo en las diferentes etapas de producción.
- La unidad económica no cuenta con una herramienta administrativa que le permita gestionar con eficiencia y eficacia sus operaciones, logrando mejorar los procesos de

producción y tomar correctas decisiones empresariales para cumplir las metas y objetivos de la entidad Cereales Heidi´s.

5.2. Recomendaciones

En el presente trabajo investigativo se establece las siguientes recomendaciones:

- Formar una comisión con los jefes departamentales de la unidad económica Cereales Heidi´s con el fin de constituir un equipo de trabajo para la creación de un manual, en el que se revise y actualice las políticas y procedimientos establecidos, mismo que se entregará por escrito al personal encargado de su aplicación. Fomentar la aplicación de indicadores de gestión de forma bimensual para monitorear su gestión y tomar oportunas decisiones empresariales. Además, efectuar un control y seguimiento de las actividades en el área de producción a fin de cumplir con los objetivos y metas de la entidad.
- Diseñar un plan de capacitación para que el personal operativo disponga de herramientas necesarias a fin de cumplir un adecuado trabajo. Establecer una política en la que conste los parámetros específicos para la adquisición de materias primas y la medición de los insumos. Asignar un supervisor de control, para que realice el seguimiento en las diferentes etapas de producción.
- Efectuar la Auditoría de Gestión a los procesos de producción y diseñar el Balanced Scorecard como herramienta administrativa, para el fortalecimiento de la evaluación de gestión empresarial, logrando así una mejora en los procesos de producción y el cumplimiento de metas y objetivos empresariales. Además, de observar a la unidad económica desde el punto de vista financiero, del cliente, del proceso interno, formación y crecimiento.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos

6.1.1. Título

“Evaluar la eficiencia y eficacia en los procesos de producción para el fortalecimiento de la gestión empresarial en la empresa Cereales Heidi´s de la ciudad de Ambato”

6.1.2. Institución ejecutora

La entidad ejecutora de esta investigación es la unidad económica Cereales Heidi´s de la ciudad de Ambato.

6.1.3. Beneficiarios

- ◆ Clientes Internos de la empresa Cereales Heidi´s

- ◆ Estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato debido que el trabajo investigativo servirá de base para futuros trabajos investigativos.

6.1.4. Ubicación

Empresa CEREALES HEIDI´S, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la Av. Latinoamericana 01-12 y Julián Coronel a 50 metros del puente, sector “El Socavón” (**Anexo N.-1**).

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: 01 de Abril del 2.015

Fin: 13 de Abril del 2.015

6.1.6. Equipo técnico responsable

La persona responsable de la elaboración de la propuesta es Andrés Mejía Valencia y Magdalena Martínez Cárdenas Gerente –General.

6.1.7. Costo

Tabla 24. Detalle del costo de la propuesta

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
5	Hojas de papel bond INEN A4 (Resma)	5,00	25,00
1	Computador (portátil)	800,00	800,00
4	Esferográficos	0,35	1,40
2	Lápices	0,35	0,70
	Movilización	200,00	200,00
	Diseño del Balanced Scorecard	450,00	450,00
	Auditoría de Gestión	1.500,00	1.500,00
Subtotal			2.977,10
Imprevistos 10%			297,71
TOTAL			3.274,81

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

6.2. Antecedentes de la propuesta

Considerando las conclusiones y recomendaciones del capítulo anterior se determina que la evaluación de gestión empresarial de la entidad Cereales Heidi's no es el adecuado debido a que se está realizando en forma empírica los procesos, es decir, sin ningún parámetro.

Las políticas y procedimientos en el área de producción no son establecidos por escrito, por lo que la unidad económica no cuenta con una guía que les permita a los obreros cumplir con eficiencia y eficacia sus actividades.

La dirección efectúa un control con indicadores de gestión anualmente, por lo que no está midiendo sus actividades constantemente para monitorear su gestión, lo que ocasiona el incumplimiento de metas empresariales. Además, no existe planificación adecuada de las actividades en el área de producción, por tal motivo no se está logrando la optimización del capital y el trabajo, factores importantes para la productividad. El personal operativo recibe ocasionalmente capacitaciones en relación al proceso de producción, por lo expuesto los obreros no poseen sólidos conocimientos para manejar materias primas y maquinarias con eficiencia y eficacia.

No existe un control en la medición de los insumos, por lo que se están agregando materias primas al proceso de producción, sin ningún parámetro de medición. El control de calidad en la adquisición de materias primas es bajo, lo que se selecciona insumos de menor calidad. Además, cumplen ocasionalmente con los tiempos establecidos en las etapas de horneado y enfriado, por lo que no hay un control exhaustivo en las diferentes etapas de producción. La unidad económica no cuenta con una herramienta administrativa que le permita gestionar con eficiencia y eficacia sus operaciones, logrando mejorar los procesos de producción y tomar correctas decisiones empresariales.

Por lo que es necesario formar una comisión con los jefes departamentales de la unidad económica Cereales Heidi's con el fin de constituir un equipo de trabajo para la creación de un manual, en el que se revise y actualice las políticas y procedimientos establecidos, mismo que se entregará por escrito al personal encargado de su aplicación. Fomentar la aplicación de indicadores de gestión de forma bimensual para monitorear su gestión y tomar oportunas decisiones empresariales. Además, efectuar un control y seguimiento de las actividades en el área de producción a fin de cumplir con los objetivos y metas de la entidad.

6.3. Justificación

El diseñar el Balanced Scorecard permite a una empresa contar con una adecuada herramienta de gestión que garantice el cumplimiento de metas y objetivos. Además, permiten diseñar estrategias que fortalezca las capacidades y oportunidades de la entidad, misma que será analizada desde cuatro perspectivas, es decir, financiera, clientes, procesos y crecimiento. También facilita generar productos con valor agregado, elevar los niveles de producción fomentando una cultura organizacional.

6.4. Objetivos

- Elaborar la Auditoría de Gestión a los procesos de producción en la empresa Cereales Heidi's de la ciudad de Ambato para la evaluación de las operaciones.
- Presentar el diseño del Balanced Scorecard para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

6.5. Análisis de factibilidad

En el aspecto de la gestión empresarial esta propuesta que se refiere de diseñar el Balanced Scorecard para el mejoramiento del control interno es factible, debido que los clientes internos de la entidad Cereales Heidi's, van a disponer de una herramienta administrativa para cumplir sus metas y objetivos.

Tabla 25. Niveles de impacto

Niveles de impacto Área	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Alto negativo	Medio negativo	Bajo negativo	Ausencia de impacto	Bajo positivo	Medio positivo	Alto positivo
Organizacional						x	
Económico – financiero							x

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

6.5.1. Organizacional

Esta propuesta es viable desde el punto de vista organizacional, porque al evaluar los procedimientos de la entidad se analizará la efectividad de los procesos de producción, de tal manera que se podrá contar con una eficiente y eficaz administración para la unidad económica Cereales Heidi´s.

6.5.2. Económico financiero

También es factible la propuesta, para el aspecto económico – financiero, por lo que aumentando la eficiencia de las operaciones, se incrementará la rentabilidad de la unidad económica Cereales Heidi´s.

6.6. Fundamentación

6.6.1. Auditoría de Gestión

Es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para

reajustar la gestión o la organización de la misma. (Redondo, Llopart, & Durán , 1996, pág. 2)

6.6.2. Control Interno

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración (Fonseca, 2011, pág. 15).

6.6.3. Balanced Scorecard

6.6.3.1. Definición

“Es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente con se cumple en la mayoría de planes estratégicos” (Martinez D. , 2012, pág. 199)

6.6.3.2. Financiero – Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empelados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del existo financiero a largo plazo.

Los objetivos y las medidas del Balanced Scorecard son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio (Kaplan & Norton, 2014, pág. 85).

6.6.3.3. Del cliente – Balanced Scorecard

Persigue identificar los objetivos relacionados con los clientes, que mejoran la capacidad competitiva de la empresa y permiten conseguir los objetivos financieros. Habrá que identificar los segmentos del cliente a los que dirigirse, o como diferenciarse de la competencia. Algunos objetivos estratégicos de esta perspectiva, pueden ser, captar nuevos clientes, rentabilidad por cliente, cuota de mercado e impacto publicitario. (Kaplan & Norton, 2014, pág. 95).

6.6.3.4. Proceso interno – Balanced Scorecard

Al tomar en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de organización, en los cuales se deben trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los cliente, identifica los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y establece los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción (Kaplan & Norton, 2014, pág. 104).

6.6.3.5. Aprendizaje y crecimiento – Balanced Scorecard

Esta perspectiva es el motor impulsador de las anteriores perspectivas y refleja los conocimientos y habilidades de la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En estas perspectivas tributen a las perspectivas anteriores. (Kaplan & Norton, 2014, pág. 139).

6.7. Modelo operativo

Tabla 26. Fases del modelo operativo

◆ Auditoría de Gestión	◆ Análisis preliminar y diagnóstico ◆ Planificación específica ◆ Ejecución ◆ Informe de resultados ◆ Seguimiento
◆ Balanced Scorecard	◆ Financiera ◆ Cliente ◆ Proceso Interno ◆ Formación y crecimiento

Fuente: Balanced Scorecard

Elaborado por: Kaplan & Norton



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

6.7.1. Auditoría de Gestión

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CEREALES HEIDI'S

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



ARCHIVO PERMANENTE

ÍNDICE	REF. P/T
Información general	AP1
Antecedentes	AP1
Misión y Visión	AP1
Objetivo general	AP1
Objetivos específicos	AP1
Valores institucionales	AP1
Base legal de la empresa	AP2
El producto	AP3
Entorno Organizacional	AP4
FODA	AP5
Organigrama estructural	AP6
Organigrama funcional	AP7

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

ARCHIVO PERMANENTE

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Información General

Nombre comercial:

Cereales Heidi's

Actividad económica:

Elaboración de alimentos a base de tostado o insuflación de cereales.

Contactos

En la ciudad de Ambato, al teléfono: 032821352

Antecedentes

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.

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.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



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.

Misión Heidi's

CEREALES HEIDI'S es una empresa dedicada a la producción de granola y galletas de avena de acuerdo a altos estándares de calidad e inocuidad, a través de una planificación adecuada, constante análisis y mejora continua de todos los procesos, con el fin de satisfacer las exigencias de sus clientes, obteniendo un producto de excelente calidad y precio.

Además la empresa busca conformar un equipo humano capaz, con sólidos principios éticos, comprometido con la empresa y orientado al servicio de sus consumidores

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Visión Heidi's

CEREALES HEIDI'S será una empresa sólida que proyecta una imagen de confianza y excelencia a sus clientes y proveedores; además de contar con un buen posicionamiento en el mercado en las principales ciudades del país, contribuyendo con el desarrollo de la industria nacional y buscando que su producto sea reconocido por su calidad, innovación y precio justo. La empresa orientará sus esfuerzos para estar a la vanguardia de la industria de alimentos y logrará ser sostenible a través de su eficacia y competitividad

Objetivo General

Brindar productos de alta calidad a nuestros consumidores, basándonos una receta libre de perseverantes, colorantes y aditivos, generando un mejor estilo de vida.

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.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



- ◆ Mantener un nivel de producción creciente en relación al año anterior por el crecimiento de ventas.

- ◆ Consolidar la imagen de la empresa nacional.

- ◆ Proyectarse hacia la posibilidad de exportar los productos de la empresa.

Valores institucionales

Servicio al Cliente.- Todas las personas que trabajan en CEREALES HEIDI'S están conscientes de su compromiso de elaborar productos sanos e inocuos con eficiencia, prontitud, y de forma sostenida.

Calidad de Producto.- Contar con certificaciones de calidad que avalen las buenas prácticas de manufactura y comerciales que permitan a CEREALES HEIDI'S establecerse en los mercados locales y en un futuro expandirse a mercados internacionales.

Rentabilidad.- Los recursos de CEREALES HEIDI'S deben ser utilizados de manera responsable y eficiente, buscando siempre la máxima optimización de los mismos.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



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 Izquierda 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.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

AP 2 2/2

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.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



El Producto

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

“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.”

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.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Los ingredientes básicos del producto son: Avena, Soya, Quinua, 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.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Granolas y Cereales

Granola Sport Heidi's

La Granola es un cereal rico en vitaminas del complejo B, fosforo, hierro, calcio, proteína, fibra, antioxidantes y proporciona la energía necesaria para el crecimiento de niños y adolescentes. La Granola es una parte fundamental para empezar el día con un rico y nutritivo desayuno, lleno de sabor, que puede ser combinado según el gusto de cada persona con fruta, yogurt, leche o sola.

La Granola Sport Heidi's combina la fuente energía con una exquisita explosión de sabores en su boca ya que está elaborada con las más finas y selectas materias primas, en un proceso productivo calificado paso a paso por estándares de calidad para brindar a nuestros clientes siempre un producto de primera.

La Granola Sport Heidi's está elaborada en base a avena, soya, quínoa, ajonjolí que con su adecuada mezcla sale a la luz un producto con una dulcificación exacta y bajos contenidos de grasa natural beneficiosa para el organismo, así como un sinnúmero de aportes para la salud como el equilibrio del colesterol, equilibrio de la actividad del sistema nervioso, estímulo del desempeño del cerebro y optimización de los conductos intestinales.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Granola Especial

Un gran número de estudios científicos han demostrado la importancia de los cereales integrales como base de la alimentación diaria para mantener un estilo de vida sana y sostenible en el tiempo, así como prevenir futuras enfermedades vasculares, del sistema digestivo, colesterol y reducir el riesgo de enfermedades cardíacas, que afectan a cerca del 80% de personas con la diabetes.

Conscientes de esta problemática en Cereales Heidi's hemos desarrollado un cereal especial para atender estas necesidades sin dejar de lado el sabor especial característicos de nuestros productos, la Granola Especial.

Este tipo de granola está especialmente desarrollada para personas que por su estilo de vida requieren empezar su día con un cereal bajo en azúcar, con un índice glucémico aceptado para personas que diabéticas y/o realizan actividades para perder peso ya que a diferencia de la receta original de Granola Sport Heidi's esta reduce las grasas, azúcares y carbohidratos al mínimo conservando su exquisito sabor.

La Granola Especial es un cereal rico en vitaminas del complejo B, fósforo, hierro, calcio, proteína, fibra y antioxidantes.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Entorno Organizacional

Los Proveedores

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

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.

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

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



FODA

Fortalezas

- ◆ Alianza estratégica con el Ministerio de Inclusión Económica y social (Programa aliméntate Ecuador).
- ◆ Clientela fidelizada
- ◆ Promoción y publicidad
- ◆ Responsabilidad social

Oportunidades

- ◆ Participación en el portal de compras públicas.
- ◆ Apoyo de entidades gubernamentales
- ◆ Acceso local y permanente a materia prima
- ◆ Producto de gran valor nutricional

Debilidades

- ◆ Materia prima de estándares mínimos de calidad
- ◆ Marca no posesionada en el mercado
- ◆ La unidad económica no invierte en capacitación de los clientes interno
- ◆ Inadecuada planificación estratégica

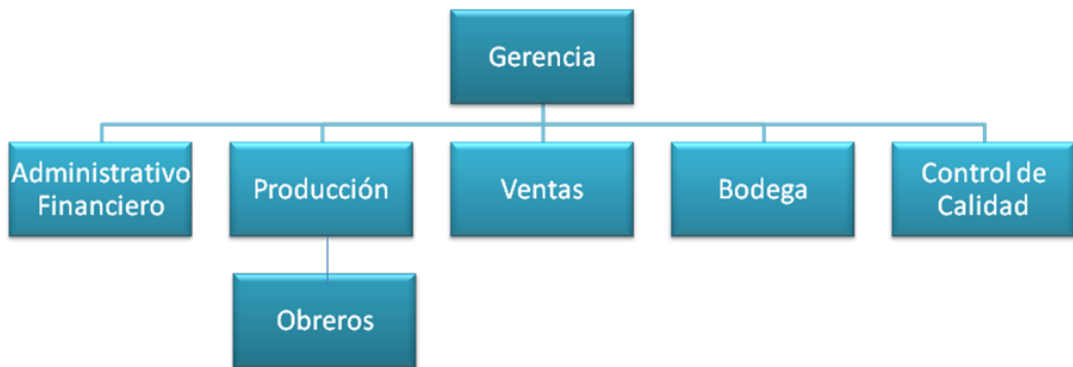
Amenazas

- ◆ Competencia
- ◆ Incremento de precios de la materia prima
- ◆ La informalidad
- ◆ Nueva tecnología

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



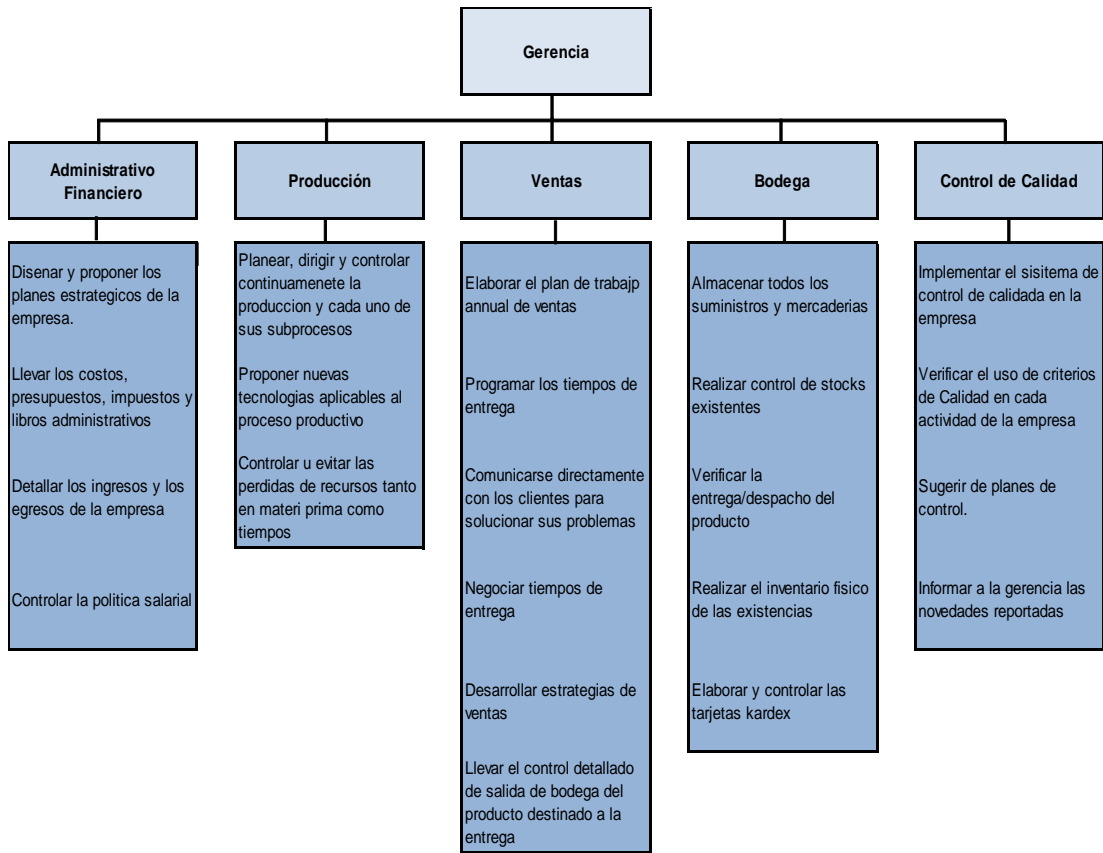
Organigrama Estructural



Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Organigrama Funcional



Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

**ARCHIVO
CORRIENTE**

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

INDICE ARCHIVO CORRIENTE

FASE I: Análisis preliminar y diagnóstico

Visita previa	A1
Evaluación del control interno	A2
Análisis FODA	A3

FASE II: Planificación específica

Memorándum de planificación	PE
Programa de Auditoría de Gestión	PE1

FASE III: Ejecución

Programa de auditoría	PE2
Análisis de la capacidad instalada	M1
Análisis de la productividad de la MO	M1
Determinar el estado del activo fijo	M2
Análisis del tamaño relativo del stock	M2
Determinar el grado de expansión de la capacidad de producción	M3
Análisis de la estructura de los costos	M3
Determinar la eficiencia de la inspección	M4
Análisis de la calidad del proveedor	M4
Realizar el diagrama de flujo para la elaboración de granola	M5
Elaborar la Hoja de Hallazgos	H/H

FASE IV: Informe de resultados

Informe de resultados	IR
-----------------------	----

FASE V: Seguimiento

Balanced Scorecard	IR
--------------------	----

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

**FASE I: Análisis preliminar y
diagnóstico**

Elaborado por: ASMV	Fecha: 01-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ENTIDAD: Cereales Heidi's

OBJETIVO: Conseguir información de la unidad económica Cereales Heidi's del cantón Ambato, con la finalidad de saber sus operaciones.

N.-	Descripción	Ref. P/T	Elaborado por:	Fecha:
1	Realice la visita previa	A1	A.S.M.V.	06/04/2015
2	Evalué el control interno	A2	A.S.M.V.	06/04/2015
3	Efectué el análisis FODA	A3	A.S.M.V.	06/04/2015

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

A1 1/4

Fecha de Visita: 06/04/2015

Acuse de recibo a nombre de: **Auditores Independientes**

Lda. Magdalena Martínez

Gerente-propietaria de Cereales Heidi's

**CEREALES HEIDI'S
VISITA PREVIA
2015**

1.- ¿Cómo se denomina la unidad económica?

La entidad denominada CEREALES HEIDI'S, inicia su actividad el 15 de Abril del año 2000 como una microempresa a cargo de la Sra. Magdalena Martínez como gerente – propietaria, con la colaboración de dos obreros, 1 horno y atendiendo pequeños pedidos.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato

Correo electrónico: cereheidis@hotmail.com

Teléfono: 032821352

Horario de trabajo: 40 horas semanales de 08:00 a 16:30

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

A1 2/4

2.- ¿Según lo establecido que posee la empresa?

La compañía posee Gerente, jefes departamentales, personal administrativo y obreros.

3.- ¿Cuál es el objetivo de la empresa en el mercado?

Brindar productos de alta calidad a nuestros consumidores, basándonos una receta libre de perseverantes, colorante y aditivo, generando un mejor estilo de vida.

4.- ¿Cuál es la misión de la empresa?

CEREALES HEIDI'S es una empresa dedicada a la producción de granola y galletas de avena de acuerdo a altos estándares de calidad e inocuidad, a través de una planificación adecuada, constante análisis y mejora continua de todos los procesos, con el fin de satisfacer las exigencias de sus clientes, obteniendo un producto de excelente calidad y precio. Además la empresa busca conformar un equipo humano capaz, con sólidos principios éticos, comprometido con la empresa y orientado al servicio de sus consumidores

5.- ¿Cuál es la visión de la empresa?

CEREALES HEIDI'S será una empresa sólida que proyecta una imagen de confianza y excelencia a sus clientes y proveedores; además de contar con un buen posicionamiento en el mercado en las principales ciudades del país, contribuyendo con el desarrollo de la industria nacional y buscando que su producto sea reconocido por su calidad, innovación y precio justo.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

A1 3/4

La empresa orientará sus esfuerzos para estar a la vanguardia de la industria de alimentos y logrará ser sostenible a través de su eficacia y competitividad

6.- ¿Qué tipos de productos ofrece la empresa?

La empresa ofrece líneas de productos como: Granola especial, granola sport, granola pack y granola con harina de banano.

7.- ¿Cuáles son los proveedores de esta empresa?

Sr. Peñaloza Javier
Industrias Catedral S.A.
Granos del Ecuador
Sra. Beatriz López

8.- ¿Cuáles son los clientes de la empresa?

Consumidores finales
Sr. Pedro Gaibor
Ministerio de Inclusión Económica y social
Sra. Lourdes Pérez
Proyecto Sr. Augusto Trujillo

9.- ¿En qué periodos se presenta los estados financieros?

Se prepara informes mensuales: Estado de Posición financiera y Estado de Pérdidas y Ganancias para que la gerencia pueda realizar una correcta toma de decisiones.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

A1 4/4

Adicionalmente, se solicita reportes de la cuenta corriente mediante la confirmación de saldos diarios, mensualmente se prepara un reporte consolidado de todas las ventas que efectuado la empresa para conocer que producto se ha vendido más, que zona efectuó un mayor porcentaje de ventas para determinar la comisión de los vendedores y para determinar el valor de las cuentas por cobrar de cada cliente.

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.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Objetivos:

Evaluar el control interno del proceso de producción.

N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
PROCESO DE PRODUCCIÓN				
1	¿Existe documentación de respaldo en las adquisiciones de materia prima?	X		
2	¿Se realiza programas de inspección al proceso de producción?		X	Establecer programas de inspección semanales 0
3	¿Se verifica periódicamente el correcto funcionamiento de la maquinaria de producción?		X	Verificar la maquinaria una vez terminado el lote de producción μ
4	¿Se controla que en la etapa de almacenamiento de insumos no exista contaminación	X		
5	¿Se verifica la precisión en los equipos de temperatura y humedad?		X	El supervisor de producción debe verificar su precisión ©
6	¿Se verifica la composición de los insumos en el producto terminado?		X	A través de la selección de una muestra constar la composición. ©
7	¿Los niveles de producción cumplen las metas y objetivos determinados?		X	El proceso de producción debe cumplir con las metas establecidas
8	¿El personal operativo al laborar cuenta con vestimenta y accesorios adecuados para la manipulación del producto?	X		
9	¿Se realiza informes de producción de forma permanente?		X	El supervisor de producción debe presentar los informes respectivos de forma semanal. đ
10	¿Existe segregación de funciones en el personal operativo?	X		
	TOTAL	4	6	

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Nivel de confianza:

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Total respuestas positivas}}{\text{Total preguntas}} = \frac{4}{10} = 0,40 = 40\%$$

Nivel de riesgo:

$$\text{Nivel de riesgo} = \frac{\text{Total respuestas negativas}}{\text{Total preguntas}} = \frac{6}{10} = 0,60 = 60\%$$

RESULTADOS:

Nivel de confianza: Bajo

Nivel de riesgo: Alto

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Análisis FODA

FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.- Participación en el portal de compras públicas.	1.- Competencia
FORTALEZAS 1.- Alianza estratégica con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (Programa aliméntate Ecuador).	ESTRATEGIA FO 1.- Desarrollar alianzas con nuevas entidades gubernamentales	ESTRATEGIA FA 1.- Participación del producto Heidi's en ferias.
1.-DEBILIDADES Materia prima de estándares mínimos de calidad	ESTRATEGIA DO 1.- Adquirir insumos bajo controles estrictos de calidad.	ESTRATEGIA DA 1.- Realizar investigaciones para encontrar nuevos nichos de mercado.

FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	2.- Apoyo de entidades gubernamentales	2.- Incremento de precios de la materia prima
FORTALEZAS 2.- Clientela fidelizada	ESTRATEGIA FO 2.- Establecer políticas de descuentos a entidades estatales.	ESTRATEGIA FA 2.- Fortalecer alianzas con proveedores permanentes a fin de obtener descuentos en materia prima.
2.-DEBILIDADES Marca no posesionada en el mercado	ESTRATEGIA DO 2.- Fortalecer el producto Heidi's a través del programa Exporta PYME del Ministerio de Industrias y Productividad	ESTRATEGIA DA 2.- Desarrollar una nueva mejor corporativa

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

A3 2/2

FODA	OPORTUNIDADES 3.- Acceso local y permanente a materia prima	AMENAZAS 3.- La informalidad
FORTALEZAS 3.- Promoción y publicidad	ESTRATEGIA FO 3.- Fomentar nuevas combinaciones de granola, utilizando productos alimenticios existentes en la región andina.	ESTRATEGIA FA 3.- Fomentar políticas de promoción y publicidad
3.-DEBILIDADES La unidad económica no invierte en capacitación de los clientes interno	ESTRATEGIA DO 3.- Invertir en capacitaciones del personal operativo para mejorar los procesos de producción	ESTRATEGIA DA 3.- Promover las condiciones de salud ocupacional en el personal e incrementar beneficios como alimentación y transporte.

FODA	OPORTUNIDADES 4.- Producto de gran valor nutricional	AMENAZAS 4.- Nueva tecnología
FORTALEZAS 4.- Responsabilidad social	ESTRATEGIA FO 4.- Realizar campañas publicitarias en la ciudadanía a fin que categorizar al cereal como principal alimento nutricional.	ESTRATEGIA FA 4.- Asignar recursos para la adquisición de tecnologías amigables con el medio ambiente.
4.-DEBILIDADES Inadecuada planificación estratégica	ESTRATEGIA DO 4.- Fortalecer la planificación estratégica existente.	ESTRATEGIA DA 4.- Implementar TIC'S a través de programas estadísticos a fin de mejorar la toma de decisiones.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

FASE II: Planificación específica

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Memorándum de planificación

Auditoría Integral al área de producción:
Periodo: 2012
1.-Tiempo estimado de duración Para la ejecución de la auditoría Integral se ha estimado 7 días laborables: Inicio: 06 de Abril Fin: 13 de Abril
2.-Presupuesto: El presupuesto que se estima es de \$1.500,00
3.-Recursos humanos. 1 Auditor
4.-Recursos materiales Computador, enseres, impresiones, esferos
5.- Producto a obtenerse Informe de evaluación del proceso de producción

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Objetivo: Evaluar el proceso de producción

No.	Descripción	Ref. P/T	Elaborado por:	Fecha
1	Realizar el Memorándum de planificación	PE1	A.S.M.V.	06/04/2015
2	Realizar el programa de auditoría del proceso de producción	PE2	A.S.M.V.	06/04/2015

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-02-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**PROGRAMA DE AUDITORÍA GESTIÓN A LOS PROCESOS DE
PRODUCCIÓN**

Periodo: 2012

Objetivo: Establecer la efectividad de los procesos de producción de la unidad económica Cereales Heidís.

No.	Procedimiento	Ref. P/T	Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:
1	Analice la capacidad utilizada	M1	A.S.M.V.	C.J.H.V.	06/04/2015
2	Analice la productividad de la MO	M1	A.S.M.V.	C.J.H.V.	06/04/2015
3	Determine el estado del activo fijo	M2	A.S.M.V.	C.J.H.V.	06/04/2015
4	Analice el tamaño relativo del stock	M2	A.S.M.V.	C.J.H.V.	06/04/2015
5	Determine el grado de expansión de la capacidad de producción	M3	A.S.M.V.	C.J.H.V.	06/04/2015
6	Analice la estructura de los costos	M3	A.S.M.V.	C.J.H.V.	06/04/2015
7	Determine la eficiencia de la inspección	M4	A.S.M.V.	C.J.H.V.	06/04/2015
8	Analice la calidad del proveedor	M4	A.S.M.V.	C.J.H.V.	06/04/2015
9	Realice el diagrama de flujo para la elaboración de granola	M7	A.S.M.V.	C.J.H.V.	06/04/2015
10	Elaborar la hoja de hallazgos	H/H	A.S.M.V.	C.J.H.V.	06/04/2015

Elaborado por: ASMV **Fecha:** 06-02-2015

Revisado por: CJHV **Fecha:** 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

FASE III: Ejecución

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-04-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Análisis de la capacidad instalada

Este indicador determina la utilización de infraestructura para generar los bienes, su función está relacionada de forma directa con la cantidad de producción, por lo expuesto mayores niveles de producción determinan mayor nivel de capacidad instalada.

(Anexo 3)

$$\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}} \times 100 = \frac{25.200}{31.230} \times 100 = 81 \%$$

El indicador determina que la entidad Cereales Heidi's utiliza el 81% de su capacidad de producción, existiendo únicamente un 19% de subutilización y en tiempos muertos u ociosos.

Análisis de la productividad de la mano de obra

La unidad económica necesita conocer la incidencia de la mano de obra en el producto terminado a fin de gestionar su productividad.

(Anexo 3)

$$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas hombre trabajadas}} = \frac{25.200}{17.280} = 1,46$$

El indicador determina que cada funda de granola tiene 1,46 horas hombre.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-04-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Determinar el estado del activo fijo

La administración a fin de verificar el estado del activo fijo debe realizar un seguimiento de su funcionamiento y mantenimiento, con el objetivo de que toda maquinaria de producción se encuentre en perfecto estado y pueda realizar el proceso sin ninguna eventualidad.

(Anexo 3)

$$\frac{\text{Reparación y mantenimiento}}{\text{Activo fijo}} \times 100 = \frac{\$4.236,72}{\$83.734,92} \times 100 = 5\% \quad \boxed{?}$$

El indicador determina que del total de activos fijos un 5% está considerado dentro del rubro reparación y mantenimiento, evidenciado un total desinterés en el correcto funcionamiento de la maquinaria.

Análisis del tamaño relativo del stock

En toda la organización debe existir un control relacionado a los inventarios existentes, a fin de evitar pérdidas económicas.

(Anexo 3)

$$\frac{\text{Unidades producidas en el periodo}}{\text{Stock total}} \times 100 = \frac{25.200}{31.432} \times 100 = 80\%$$

El indicador determina que del total del inventario, el 80% se fabricó en el año 2014 y un 20% corresponde al año anterior. Constatándose que se incurran en gastos por concepto de almacenamiento y la posibilidad de que la mercadería se caduque y no pueda ser vendido.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-04-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Determinar el grado de expansión de la capacidad de producción

El grado de expansión de la capacidad de producción está íntimamente relacionado a la gestión de la dirección. Este indicador es relevante por cuanto indica la evolución de todos los activos, es decir terrenos, instalaciones, maquinaria y equipo necesarios para la optimización de la productividad.

(Anexo 3)

$$\frac{\text{Incremento del activo fijo}}{\text{Activo fijo}} \times 100 = \frac{\$5.873,84}{\$83.734,92} \times 100 = 7\% \delta$$

El indicador determina que existe un incremento del 7% en activos fijos, el porcentaje es relativamente bajo con lo que el grado de expansión es mínimo en relación al año anterior.

Análisis de la estructura de costos

A fin de obtener un análisis sobre el funcionamiento de las operaciones de una unidad económica es necesario amenorar y controlar los costos fijos, debido que afecta económicamente a la organización.

(Anexo 3)

$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Costo de producción}} \times 100 = \frac{\$25.634,90}{\$69.300,00} \times 100 = 37\%$$

El indicador determina que del total de costos de producción, un 37% corresponden a fijos y un 63% a variables. Lo costos fijos están determinados por los salarios administrativos, mientras que los costos variables está definido por la materia prima y mano de obra.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-04-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Determinar la eficiencia de la inspección

A fin de comprender la eficiencia en la cadena de producción es necesario contar con un indicador que verifique la gestión de la calidad para evitar desperdicios de insumos y tiempos.

(Anexo 3)

$$\frac{\text{Producción defectuosa}}{\text{Producción total}} \times 100 = \frac{2.512}{25.200} \times 100 = 10\% \text{ (C)}$$

El indicador determina que existe un 10% de productos defectuosos en relación a la producción total. A pesar de ser un resultado alentador es necesaria la contratación de un supervisor de calidad a fin de que exista mayor eficacia en la producción.

Análisis de la calidad del proveedor

A fin de contar con stock permanente para satisfacer la demanda de la producción la unidad económica debe poseer un indicador que mida la gestión en la adquisición de materias primas con los proveedores

(Anexo 3)

$$\frac{\text{Materia prima devuelta}}{\text{Materia prima comprada}} \times 100 = \frac{\$7.234,42}{\$37.810,10} \times 100 = 19\%$$

El indicador determina que el 19% de materia prima comprada es devuelta, por lo tanto se debería hacer una inspección con estrictos controles de calidad previa a la adquisición.

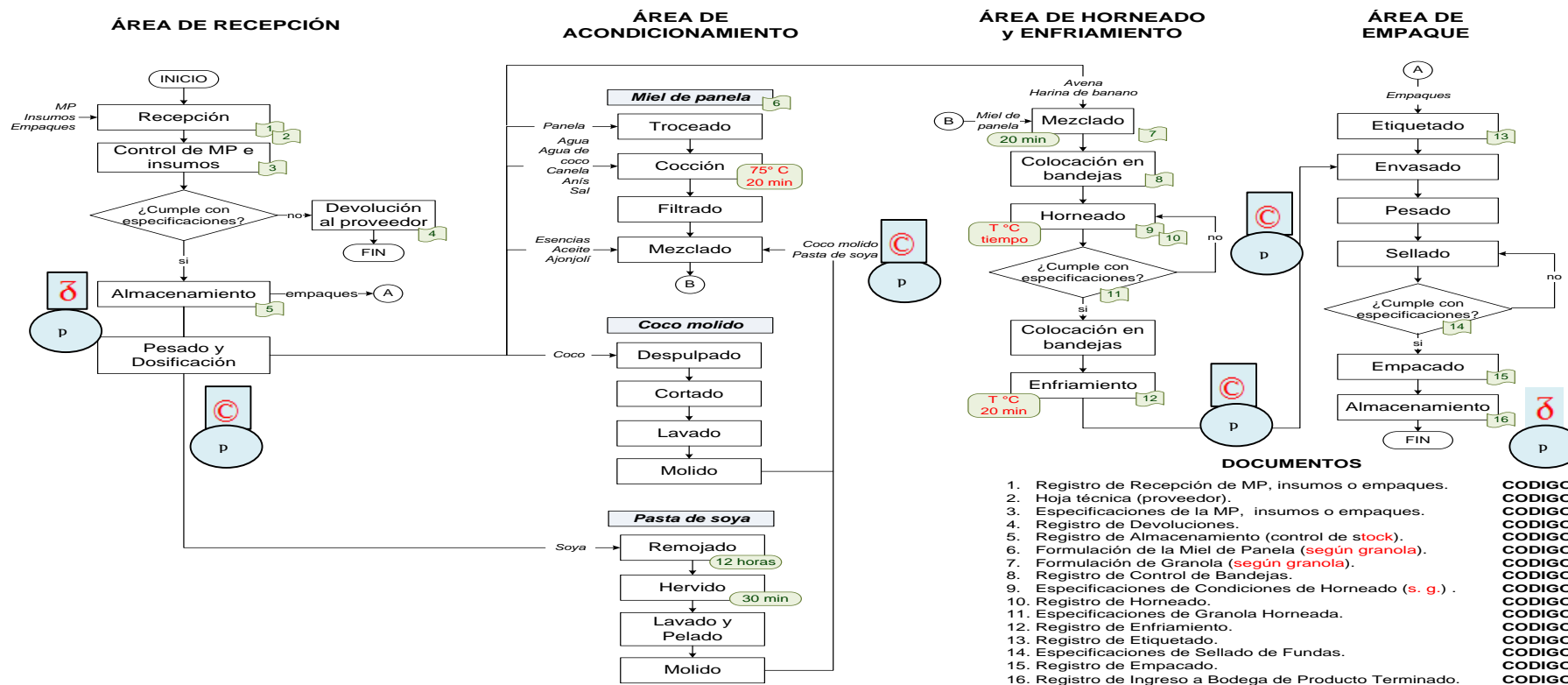
Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-04-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

M5

Diagrama de flujo para elaboración de Granola



Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-04-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

H/H

Hoja de Hallazgos

N.-	REF P/T	MARCA	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
1	A2 1/2	⊖	Deficientes programas de inspección al proceso de producción	Según punto de control, la inspección en el proceso de producción permite controlar la manufactura en tiempos reales.	Desconocimiento de controles en los procesos de producción	Desperdicios de recursos y tiempos	Realizar programas de inspección a todas las etapas del proceso de producción.
2	A2 1/2	μ	Poco interés en la revisión periódica del correcto funcionamiento de la maquinaria de producción	Según punto de control, la eficiencia y el rendimiento de la maquinaria garantizan un producto de calidad	Deficiente control de producción	Perdidas de las garantías de la maquinaria y equipo	Verificar la maquinaria una vez terminado el lote de producción.
3	A2 1/2 M4 M5	©	El personal operativo no verifica la precisión en los equipos de temperatura, humedad y tampoco la composición de los insumos en el producto terminado	Según punto de control, es importante que en todas las etapas de producción se ajuste a estándares de calidad, para lograr competitividad en los productos terminados.	Descuido en las directrices de producción	Productos que no cumplen los estándares de calidad	Contratar un supervisor de producción quien verificará la precisión, en las diferentes etapas de producción, a través de la selección de muestras en los lotes de producción, donde además se permita constatar la composición de los insumos.
4	A2 1/2	đ	Los informes de producción no son presentados de forma permanente a la dirección.	Según punto de control, la presentación oportuna de los informes de producción garantiza una correcta toma de decisiones	Desinterés en el cumplimiento de actividades	Incumplimiento de metas y objetivos	El supervisor de producción debe presentar los informes respectivos de forma semanal a la dirección.
5	M2	●	Poca asignación de recursos en reparación y mantenimiento de la maquinaria.	Según punto de control, el buen mantenimiento de la maquinaria garantiza una producción continua, sin desperdicios de tiempo y recursos	Iliquidez por parte de la empresa	Daños de maquinaria y equipo	Asignar recursos para la reparación y mantenimiento de la maquinaria.
6	M3 M5	∂	El grado de expansión de la capacidad de producción es relativamente bajo.	Según punto de control, una adecuada infraestructura garantiza el desenvolvimiento correcto de la productividad.	Procesos administrativos deficientes	Improductividad	Destinar inversión necesaria para la expansión de la capacidad de producción, para un adecuado manejo de los insumos.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-04-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

FASE IV: Informe de resultados

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-04-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



INFORME DE AUDITORES INDEPENDIENTES

Ambato, 13 de Abril 2.015

Sra.
Magdalena Martínez Cárdenas
Gerente-Propietaria de Cereales Heidi's

Presente

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la empresa Cereales Heidi's del periodo fiscal 2012.

Nuestra auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizó los procesos de producción. Los resultados por su importancia se detallan a continuación.

PROGRAMAS DE INSPECCIÓN

Conclusiones

Deficientes programas de inspección al proceso de producción, debido al desconocimiento de controles en los procesos de producción, lo que podría ocasionar desperdicios de recursos y tiempos.

Recomendaciones

La inspección del proceso de producción permite controlar la producción en tiempos reales. Por lo que se necesita realizar programas de inspección a todas las etapas del proceso de producción.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-04-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



MAQUINARIA

Conclusiones

Poco interés en la revisión periódica del correcto funcionamiento de la maquinaria de producción, debido al deficiente control de la producción, lo que provocaría pérdidas de las garantías de la maquinaria y equipo.

Recomendaciones

El rendimiento y eficiencia de la maquinaria garantizan un producto de calidad. Es necesario verificar la maquinaria una vez terminado el lote producción.

EQUIPOS DE TEMPERATURA Y COMPOSICIÓN DE INSUMOS

Conclusiones

El personal operativo no verifica la precisión en los equipos de temperatura, humedad y tampoco la composición de los insumos en el producto terminado, debido al descuido en las directrices de producción, lo que lograría productos que no cumplen los estándares de calidad.

Recomendaciones

Es importante que todas las etapas de producción se ajuste a estándares de calidad. Por lo que es necesario contratar un supervisor de producción quien verificará la precisión en las diferentes etapas de producción, a través de la selección de muestras en los lotes de producción, donde además se permita constatar la composición de insumos.

INFORMES DE PRODUCCIÓN

Conclusiones

Los informes de producción no son presentados de forma permanente a la dirección, debido al desinterés en el cumplimiento de actividades, lo que ocasionaría el incumplimiento de metas y objetivos.

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-04-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



Recomendaciones

La presentación oportuna de los informes de producción garantiza una correcta toma de decisiones. Lo que el supervisor de producción debe presentar los informes respectivos de forma semanal a la dirección.

REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO

Conclusiones

Poca asignación de recursos en reparación y mantenimiento de la maquinaria, debido a la iliquidez por parte de la empresa, lo que provocaría daños de maquinaria y equipo.

Recomendaciones

El buen mantenimiento de la maquinaria garantiza una producción continua, sin desperdicios de tiempo y recursos. Es necesario asignar recursos para la reparación y mantenimiento de la maquinaria.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Conclusiones

El grado de expansión de la capacidad de producción es relativamente bajo, debido a procesos administrativos deficientes, lo que podría ocasionar improductividad en la entidad.

Recomendaciones

Una adecuada infraestructura garantiza el desenvolvimiento correcto de la productividad. Se necesita destinar inversión necesaria para la expansión de la capacidad de producción, para un adecuado manejo de los insumos.

Andrés Mejía Valencia
Jefe de equipo de Auditoría

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-04-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015



**EMPRESA CEREALES HEIDI'S
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERIODO 2012**

FASE V: Seguimiento

Elaborado por: ASMV	Fecha: 06-04-2015
Revisado por: CJHV	Fecha: 13-04-2015

6.7.2. Balanced Scorecard

6.7.2.1. Hoja de determinación de temas estratégicos del análisis FODA en la Auditoría Integral

El Balanced Scorecard proporciona a la dirección de la empresa Cereales Heidi's los instrumentos que necesitan para conseguir competitividad con las demás unidades económicas. En la actualidad, las entidades están compitiendo en ambientes complejos, por lo cual, es necesario que comprendan sus objetivos y de las estrategias que han de manejar para conseguirlos.

Tabla 27. Estrategias

Empresa: Cereales Heidi's				
Fecha: 10 de Abril 2.015				
Responsable: Andrés Mejía Valencia				
Estrategia	Perspectiva			
	Financie ra	Cliente	Proceso interno	Aprendizaje y crecimiento
1.- Desarrollar alianzas con nuevas entidades gubernamentales	X			
2.- Participación del producto Heidi's en ferias				X
3.- Adquirir insumos bajo controles estrictos de calidad			X	
4.- Realizar investigaciones para encontrar nuevos nichos de mercado				X
5.- Establecer políticas de descuentos a entidades estatales	X			
6.- Fortalecer alianzas con proveedores permanentes a fin de obtener descuentos en materia prima	X			

7.- Fortalecer el producto Heidi´s a través del programa Exporta PYME del Ministerio de Industrias y Productividad				X
8.- Desarrollar una mejor imagen corporativa				X
9.- Fomentar nuevas combinaciones de granola, utilizando productos alimenticios existentes en la región andina			X	
10.- Fomentar políticas de promoción y publicidad		X		
11.- Invertir en capacitaciones del personal operativo para mejorar los procesos de producción			X	
12.- Promover las condiciones de salud ocupacional en el personal e incrementar beneficios como alimentación y transporte			X	
13.- Realizar campañas publicitarias en la ciudadanía a fin de categorizar el cereal como principal alimento nutricional		X		
14.- Asignar recursos para la adquisición de tecnologías amigables con el medio ambiente	X			
15.- Fortalecer la planificación estratégica existente			X	
16.- Implementar TIC'S a través de programas estadísticos a fin de mejorar la toma de decisiones.			X	

Esta herramienta administrativa traduce la estrategia de una entidad en medidas de actuación, que suministra la base necesaria para una estructura de gestión y medición estratégica. Para lograr esto se necesita realizar las estrategias mediante un análisis

FODA, es decir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad Cereales Heidi´s, para luego identificarlas en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y así realizar la meta, plan de acción e indicadores para poder medirlos.

6.7.2.2. Balanced Scorecard – Perspectiva financiera

Tabla 28. Perspectiva financiera - Cereales Heidi's

Objetivo estratégico	Meta	Plan de acción	Objetivo estratégico	Periodicidad
Desarrollar alianzas con nuevas entidades gubernamentales	Realizar 10 alianzas con entidades gubernamentales para el año 2015	Identificar a 10 entidades gubernamentales con las que se puede realizar alianzas	$\text{Alianzas con entidades gubernamentales} = \frac{\text{Alianzas estratégicas realizadas}}{\text{Alianzas estratégicas propuestas}}$	Trimestral y Anual
Establecer políticas de descuento a entidades estatales	Descuento adicional del 15% por compras de entidades estatales	Identificar las entidades estatales	$\text{Descuento} = \frac{\text{Entidades estatales a los que se realizó el descuento}}{\text{Entidades estatales}}$	Trimestral y Anual
Fortalecer alianzas con proveedores permanentes a fin de obtener descuentos en materia prima	Los insumos deberán ser utilizados con un 90% con proveedores permanentes	Establecer prioridad en adquisición de insumos a proveedores permanentes	$\text{Proveedores permanentes} = \frac{\text{Proveedores permanentes}}{\text{Total proveedores}}$	Trimestral y Anual
Asignar recursos para la adquisición de tecnologías amigables con el medio ambiente	Destinar un 20% de la utilidad para la adquisición de tecnología	Determinar qué tipo de tecnología necesita el proceso de producción	$\text{Inversión} = \frac{\text{Inversión realizada en tecnología}}{\text{Inversión programada}}$	Semestral y Anual

Fuente: Tabla 27. Estrategias

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

6.7.2.3. Balanced Scorecard – Perspectiva del cliente

Tabla 29. Perspectiva del cliente - Cereales Heidi's

Objetivo estratégico	Meta	Plan de acción	Objetivo estratégico	Periodicidad
Fomentar políticas de promoción y publicidad	Distribuir el 15% de ventas en políticas de promoción y publicidad	Identificar el tipo de publicidad más idóneo para la entidad	$\text{Publicidad y promoción} = \frac{\text{Publicidad y promoción ejecutada}}{\text{Publicidad programada}}$	Trimestral y Anual
Realizar campañas publicitarias en la ciudadanía a fin de categorizar el cereal como principal alimento nutricional	Realizar tres campañas publicitarias en medios de comunicación locales	Efectuar con los medios de comunicación el desarrollo de las campañas publicitarias	$\text{Campañas publicitarias} = \frac{\text{Campañas publicitarias realizadas}}{\text{Campañas publicitarias programadas}}$	Semestral y Anual

Fuente: Tabla 27. Estrategias

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

6.7.2.4. Balanced Scorecard – Perspectiva del proceso interno

Tabla 30. Perspectiva del proceso interno - Cereales Heidi's

Objetivo estratégico	Meta	Plan de acción	Objetivo estratégico	Periodicidad
Adquirir insumos bajo controles estrictos de calidad	Supervisar el 100% la adquisición de materias primas	Realizar un plan de control que incluya tiempos y calidad	$Supervisión = \frac{Supervisiones\ realizadas}{Supervisiones\ programadas}$	Trimestral y Anual
Fomentar nuevas combinaciones de granola, utilizando productos alimenticios existentes en la región andina	Desarrollar tres nuevas combinaciones de granola	Realizar una investigación de mercado para las tres nuevas combinaciones de granola y ver su aceptación en el mercado	$Productos = \frac{Nuevo\ productos}{Total\ productos}$	Semestral y Anual
Invertir en capacitaciones del personal operativo para mejorar los procesos de producción	Todo el personal operativo recibirá un curso en relación a sus actividades	Determinar y ejecutar el plan de capacitación respectivo	$Capacitación = \frac{Personal\ operativo\ capacitado}{Total\ personal\ operativo}$	Mensual y Anual
Promover las condiciones de salud ocupacional en el personal e incrementar beneficios como alimentación y transporte	Considerar beneficios de alimentación y transporte para el segundo periodo del año 2.015	Coordinar los beneficios con entidades que ofrezcan dichos servicios	$Beneficios = \frac{Nuevos\ beneficios}{Total\ beneficios}$	Semestral y Anual
Fortalecer la planificación estratégica existente	En el año 2.016 la entidad será reconocida por su planificación estratégica	Efectuar la planificación estratégica	Informe de desarrollo de la planeación estratégica	Anual
Implementar TIC'S a través de programas estadísticos a fin de mejorar la toma de decisiones	En el año 2.016 la unidad económica contará con programa estadístico SPSS	Capacitar al personal administrativo para el manejo del programa estadístico SPSS	Informe del desarrollo del programa estadístico SPSS	Anual

Fuente: Tabla 27. Estrategias

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

6.7.2.5. Balanced Scorecard – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 31. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento - Cereales Heidi's

Objetivo estratégico	Meta	Plan de acción	Objetivo estratégico	Periodicidad
Participación del producto Heidi's en ferias	Efectuar tres ferias nacionales	Coordinar la ejecución de las ferias ciudadanías	$\text{Ferias ciudadanas} = \frac{\text{Ferias ciudadanas efectuadas}}{\text{Ferias ciudadanas propuestas}}$	Anual
Realizar investigaciones para encontrar nuevos nichos de mercado	Realizar dos investigaciones de mercado	Contratar dos consultoras y ejecutar el plan de investigación.	$\text{Investigaciones} = \frac{\text{Investigaciones contratadas}}{\text{Investigaciones autorizadas}}$	Semestral y Anual
Fortalecer el producto Heidi's a través del programa Exporta PYME del Ministerio de Industrias y productividad	Tres participaciones en el programa exporta PYME	Revisar y coordinar los requisitos para ingresar al programa exporta PYME	$\text{Exportaciones} = \frac{\text{Exportaciones realizadas}}{\text{Exportaciones programadas}}$	Mensual y Anual
Desarrollar una mejor imagen corporativa	Aumentar en un 10% el presupuesto de publicidad en relación al año 2013	Realizar encuestas a los clientes externos a fin de medir la imagen corporativa	$\text{Imagen corporativa} = \frac{\text{Acciones publicitarias efectuadas}}{\text{Acciones publicitarias programadas}}$	Semestral y Anual

Fuente: Tabla 27. Estrategias

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

6.8. Administración

Tabla 32. Funciones del equipo responsable

NOMBRE	FUNCIÓN	CARGO
Andrés Mejía Valencia	Diseñar el Balanced Scorecard	Asesor técnico
Magdalena Martínez Cárdenas	Tomar decisiones acerca de los resultados de la evaluación	Gerente -Propietaria de la entidad

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

6.9. Previsión de evaluación

Tabla 33. Previsión de la evaluación de la propuesta

Aspectos para el plan de evaluación	Explicaciones
¿Quiénes necesitan evaluar?	Gerente general, jefes departamentales, personal administrativo e investigador
¿Para qué evaluar?	A través de la evaluación se establecerá el grado de eficiencia y eficacia las operaciones de la unidad económica
¿Qué evaluar?	Diseño del Balanced Scorecard para el mejoramiento del control interno y administración
¿Quién evalúa?	Gerente - propietaria
¿Cuándo evaluar?	En el mes de Abril 2.015
¿Cómo evaluar?	Con indicadores gestión
¿Con que evaluar?	Observación y encuesta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Andrés Mejía Valencia

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia, planeación & estrategia*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones*. Quito: Asamblea Nacional.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno*. Barcelona: Profit.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local*. Madrid: Esic.
- Billene, R. (2005). *Análisis de costos*. Buenos Aires: Cuyo.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Buenaventura, B., & Bas, P. (2000). *Los procesos tecnológicos y su futuro*. París: Du Moniteur.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y resultados*. Manizales, Colombia: EDIGRÁFICAS.
- Calzado-CALTU, C. d. (29 de Abril de 2014). *Camara Nacional de Calzado-CALTU*. Recuperado el 29 de Abril de 2014, de <http://www.caltuecuador.com/socios.htm>
- Cardozo, H. (2006). *Auditoría del sector solidario*. Barcelona: Ecoe.
- Cervera, J. (2012). *La transición a las nuevas ISO 9000: 2000 y su implantación*. Madrid: Diaz de Santos.
- Chiguano, I. (2012). *Modelo de control interno financiero-contable aplicado a la empresa de seguridad ASEIP Cia. Ltda.* Quito: Universidad Central del Ecuador.

- De Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. México: Limusa.
- Díaz García, P. (2008). *Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Chile: ISBN.
- Eslava, J. (2003). *Análisis económico financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: Esic.
- Fernandez Sanchez, E., Montes Peon, J. M., & Vazquez Ordas, C. J. (1997). *La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de recursos*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Fonseca, O. (2007). *Auditoría gubernamental moderna*. Lima: IICO.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno*. Lima: IICO.
- Galeano, M. M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Garzón Castrillón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- González , F., & Sánchez, R. (2007). *Lecciones de economía*. La Coruña: Gesbiblo.
- Goxens, A. (2007). *La imagen fiel*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios*. Mexico: Pearson Educación.
- Guardia, J., & Pero, M. (2001). *Esquemas de estadística*. Brcelona: Universidad de Barcelona.
- Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V.

- Gutierrez, G. G. (24 de Abril de 2014). Información de la empresa Calzado Gamos. (D. González, Entrevistador)
- Hernández Escobar, J. (2013). *Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas: Conceptos y habilidades directivas*. México: Thomson.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo Nacional Económico 2010*. Institución Nacional de Estadística y Censos. Ambato: INEC.
- Jay, H., & Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. Mexico: Pearson.
- Juez Martel, P., & Diez Vegas, F. (1996). *Probabilidad y estadística*. Madrid: Lavel S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: Universidad de Chicago.
- Laborda, L., & De Zuani, E. (2004). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Buenos Aires: VALLETA EDICIONES S.R.L.
- Madariaga, J. (2004). *Manual práctico de auditoría*. Barcelona: Deusto.
- Martinez, J. (2005). *Análisis del proceso de control interno del efectivo a través de las cuentas corrientes que se manejan en el departamento de contabilidad y bienes de la alcaldía bolivariana de Maturín*. Maturín: Universidad de Oriente.
- Mejía García, B. (2006). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Ecoe.
- Namakforoosh. (2005). *Metodología de la investigación*. Mexico: Limusa.

- Núñez Acurio, E. (2009). *Diseño y propuesta del modelo de gestión empresarial para estación de servicios Pananorte*. Sangolquí: Sangolquí/ESPE/2009.
- Núñez Sánchez, M. D. (2011). *Análisis de los procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad de Granja Avícola La Florida, durante el primer trimestre de 2011*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Orellana, P. (2007). *Optimización del proceso de producción de la Fábrica de Calzado Giancarlo*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Paca Lema, G. B. (2011). *El control interno en el área de cajas y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda "La Merced Ltda.," de la ciudad de Ambato, durante el año 2010*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Parra, L. (2005). *EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS*. Quibdó.
- Peña, A. (2011). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Pérez Romero, J. T. (2004). *Estadística*. Sevilla: MAD,S.L.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración por objetivos*. México: Limusa.
- Reyes, A. (2005). *Administración de empresas*. Limusa: Mexico.
- Rivera , Z., & Villardefrancos, M. (2006). La auditoría como proceso de control: concepto y tipología. *Ciencias de la información*, 37(2-3), 54.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Robles, G., & Alcerreca, C. (2000). *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. Mexico: Pearson Education de Mexivo.
- Rodríguez Núñez, J. D. (2013). *La Gestión Empresarial y la Productividad en la empresa de Hormas Plásticas Coca - Pérez de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

- Ruiz Gómez, F. (2001). *Estrategias de producción y mercado para los servicios de salud*. Bogotá: Pontificia UniversidadJaveriana.
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Bogotá: Norma.
- Segovia, J. (2011). *Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cía. Ltda.* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educacion.
- Terán, G. (2006). Paradigmas de investigación: Conceptos básicos. *El proyecto de investigación: Como elaborar, 2*.

ANEXOS

ANEXOS
ANEXO 1

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS
NATURALES



NUMERO RUC: 1801372454031

APELLIDOS Y NOMBRES: MARTINEZ CARDENAS MAGDALEN A

NOMBRE COMERCIAL: GERE ALES HEIDI S NO

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBUGADO LLEVAR CONTABILIDAD:

CALIFICACION ARTESANAL: MICIP NUMERO: 435

FEC. NACIMIENTO: 22/06/1952 FEC. ACTUALIZACION: 16/04/2009

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/04/1987 FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:

FEC. INSCRIPCION: 21/04/1987 FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ELABORACION DE ALIMENTOS A BASE DE TOSTADO O INSUFLACION DE CERE ALES

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: TUNJURAHUA Cantón: AMBATO parroquia: ATOCHA-FICOA Calle: AV. LOS GUAYTAMBOS Número: 07-13 Intersección;
AGUACATES Referencia: JUNTO ALA CLINICA REVITAL Teléfono: 032821352

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

DECLARACION MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superan los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen

Simplificado (RISE)

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: dat 001 al 002

JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO I \ TUNGURAHUA ABIERTOS: 1 CERRADOS: 1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

ANEXO 2



Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Contabilidad y Auditoría
Carrera de Contabilidad y Auditoría

Encuesta dirigida al personal de la empresa Cereales Heidi's

Objetivo: Recoger información del control interno y los procesos de producción de la entidad Cereales Heidi's.

Instrucción: Marque con una **X** en el casillero que considere usted sea la respuesta correcta.

1.- ¿Considera que la evaluación de gestión empresarial es el adecuado?

Si ()

No ()

2.- ¿Las políticas y procedimientos en el área de producción son establecidos por escrito?

Si ()

No ()

3.- ¿Con que frecuencia la dirección efectúa un control de la unidad económica con indicadores financieros?

Semanal ()

Mensual ()

Semestral ()

Anual ()

4.- ¿Con que frecuencia la dirección efectúa un control de la unidad económica con indicadores de gestión?

Semanal ()

Mensual ()

Semestral ()

Anual ()

5.- ¿Considera que la rentabilidad conseguida para el año 2014 supera las expectativas de la dirección en relación con el año anterior?

Si ()

No ()

6. ¿Considera que se ha logrado cumplir las metas y objetivos propuestos por la entidad?

Si ()

No ()

7.- ¿La dirección de Cereales Heidi´s planifica adecuadamente sus actividades en el área de producción?

()

Si ()

No

8.- ¿El personal operativo recibe periódicamente capacitaciones en relación al proceso de producción?

Siempre ()

Casi siempre ()

Ocasionalmente ()

Nunca ()

9.- ¿Existe un control en la medición de los insumos?

Si ()

No ()

10.- ¿Considera que el proceso de producción de la empresa es el adecuado?

Si ()

No ()

11.- ¿Existe un control de calidad en la adquisición de materia prima?

Si ()

No ()

12.- ¿Existe supervisión a la maquinaria y equipo antes de efectuar el proceso de producción?

Si ()

No ()

13.- ¿Se cumple con los tiempos establecidos en las etapas de horneado y enfriamiento?

Siempre ()

Casi siempre ()

Ocasionalmente ()

Nunca ()

14.- ¿La bodega cumple con la temperatura adecuada para el almacenamiento de materia prima?

Si ()

No ()

15.- ¿Cómo califica usted el servicio postventa de la entidad?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

ESTADOS FINANCIEROS DE LA UNIDAD ECONÓMICA CEREALES HEIDI'S

EMPRESA CEREALES HEIDI'S			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011			
ACTIVO			
CORRIENTE			\$122.467,53
DISPONIBLE		\$12.764,84	
Caja – Bancos	\$12.764,84		
EXIGIBLE		\$8.099,60	
Cuentas por cobrar	\$6.734,85		
(-) Provisión cuentas incobrables	\$1.364,75		
REALIZABLE		\$84.957,34	
Inventario de materias primas	\$19.646,75		
Inventario de productos en proceso	\$28.464,75		
Inventario de productos terminados	\$36.845,84		
PAGOS ANTICIPADOS		\$16.645,75	
Crédito tributario	\$16.645,75		
FIJOS		\$77.861,08	\$77.861,08
DEPRECIABLES			
Terrenos	\$14.525,72		
Edificios	\$19.079,76		
Muebles y enseres	\$5.763,82		
Maquinaria y equipo	\$45.746,95		
Vehículos	\$3.654,84		
Equipos de computación	\$8.735,74		
(-) Depreciación acumulada	\$19.645,75		
TOTAL DEL ACTIVO			\$200.328,61
PASIVO			
CORRIENTE			\$46.987,98
EXIGIBLE		\$46.987,98	
Cuentas por pagar	\$46.987,98		
LARGO PLAZO			\$96.970,65
OBLIGACIONES POR PAGAR		\$96.970,65	
Obligaciones bancarias a largo plazo	\$96.970,98		
TOTAL DEL PASIVO			\$143.958,63
PATRIMONIO			
CAPITAL		\$39.860,98	
Capital	\$39.860,98		
RESULTADOS		\$16.509,00	
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$16.509,00		
TOTAL DEL PATRIMONIO			\$56.369,98
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO			\$200.328,61

EMPRESA CEREALES HEIDI'S			
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011			
VENTAS			\$140.578,37
Ventas de artículos fabricados	\$140,578,37		
(-) Costo de ventas de artículos fabricados			\$58.735,73
MATERIA PRIMA UTILIZADA		\$43.002,22	
II Materia Prima	\$33.161,37		
(+) Compras netas de materias primas	\$30.575,68		
(-) IF Materia prima	\$23.734,83		
MANO DE OBRA DIRECTA		\$27.490,61	
Sueldos y salarios	\$20.837,04		
Sobresueldos	\$3.736,93		
Aporte Patronal al IESS	\$2.323,33		
Fondo de reserva	\$384,94		
Contribuciones al IECE Y SECAP	\$208,37		
GASTOS DE FABRICACIÓN		\$10.215,98	
Depreciación de activos fijos	\$987,77		
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$784,56		
Sueldos y salarios	\$663,00		
Sobresueldos	\$34,38		
Aporte Patronal al IESS	80,55		
Fondo de reserva	-		
Contribuciones al IECE Y SECAP	\$6,63		
Materiales auxiliares	\$1.473,84		
Reparación y mantenimiento	\$3.984,94		
Combustibles	\$2984,87		
(+) II Productos en proceso		\$20.947,19	
(-) IF Productos en proceso		\$33.900,21	
(+)II Productos terminados		\$23.847,83	
(-) IF Productos terminados		\$32.867,89	
= UTILIDAD BRUTA			\$81.842,64
GASTOS OPERACIONALES			\$65.333,64
Sueldos y salarios	\$27.947,84		
Sobresueldos	\$3.856,90		
Aporte Patronal al IESS	\$3.116,18		
Fondo de reserva	\$789,54		
Contribuciones al IECE Y SECAP	\$279,48		
Gasto interés	\$2.487,98		
Publicidad	\$970,76		
Internet	\$360,00		
Servicios básicos	\$6.866,98		
Depreciación activos fijos administrativos	\$18.657,98		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			\$16.509,00

EMPRESA CEREALES HEIDI'S			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
ACTIVO			
CORRIENTE			\$130.593,77
DISPONIBLE		\$6.324,65	
Caja – Bancos	\$6.324,65		
EXIGIBLE		\$7.362,83	
Cuentas por cobrar	\$8.345,83		
(-) Provisión cuentas incobrables	\$983,00		
REALIZABLE		\$102.931,46	
Inventario de materias primas	\$23.734,83		
Inventario de productos en proceso	\$35.384,00		
Inventario de productos terminados	\$43.812,63		
PAGOS ANTICIPADOS		\$13.974,83	
Crédito tributario	\$13.974,83		
FIJOS		\$83.734,92	\$83.734,92
DEPRECIABLES			
Terrenos	\$14.525,72		
Edificios	\$23.725,90		
Muebles y enseres	\$7.737,02		
Maquinaria y equipo	\$55.736,73		
Vehículos	\$7.263,82		
Equipos de computación	\$1.625,92		
(-) Depreciación acumulada	\$26.880,19		
TOTAL DEL ACTIVO			\$214.328,69
PASIVO			
CORRIENTE			\$63.383,46
EXIGIBLE		\$63.383,46	
Cuentas por pagar	\$63.383,46		
LARGO PLAZO			\$92.423,83
OBLIGACIONES POR PAGAR		\$92.423,83	
Obligaciones bancarias a largo plazo	\$92.423,83		
TOTAL DEL PASIVO			\$155.807,29
PATRIMONIO			
CAPITAL		\$34.583,47	
Capital	\$34.583,47		
RESULTADOS			
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$23.937,93	\$23.937,93	
TOTAL DEL PATRIMONIO			\$58.521,40
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO			\$214.328,69

EMPRESA CEREALES HEIDI'S			
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
VENTAS			\$172.088,89
Ventas de artículos fabricados	\$132.213,03		
(-) Costo de ventas de artículos fabricados			69.300,00
MATERIA PRIMA UTILIZADA		\$43.002,22	
II Materia Prima	\$33.161,37		
(+) Compras netas de materias primas	\$30.575,68		
(-) IF Materia prima	\$23.734,83		
MANO DE OBRA DIRECTA		\$30.375,77	
Sueldos y salarios	\$23.598,17		
Sobresueldos	\$3.838,73		
Aporte Patronal al IESS	\$2.080,70		
Fondo de reserva	\$475,85		
Contribuciones al IECE Y SECAP	\$382,32		
GASTOS DE FABRICACIÓN		\$8.350,54	
Depreciación de activos fijos	\$1.746,76		
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$824,89		
Sueldos y salarios	\$668,88		
Sobresueldos	\$74,74		
Aporte Patronal al IESS	\$74,58		
Fondo de reserva	-		
Contribuciones al IECE Y SECAP	\$6,69		
Materiales auxiliares	\$1.196,32		
Reparación y mantenimiento	\$4.236,72		
Combustibles	\$345,85		
(+) II Productos en proceso		\$33.900,21	
(-) IF Productos en proceso		\$35.384,00	
(+)II Productos terminados		\$32.867,89	
(-) IF Productos terminados		\$43.812,63	
= UTILIDAD BRUTA			\$102.788,89
GASTOS OPERACIONALES			\$78.850,96
Sueldos y salarios	\$33.984,00		
Sobresueldos	\$5.746,98		
Aporte Patronal al IESS	\$3.789,22		
Fondo de reserva	\$987,84		
Contribuciones al IECE Y SECAP	\$338,94		
Gasto interés	\$2.374,84		
Publicidad	\$1.378,85		
Internet	\$360,00		
Servicios básicos	\$4.756,95		
Depreciación activos fijos administrativos	\$25.133,34		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			\$23.937,93