



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
C.P.A**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

**AUDITORÍA DE CALIDAD BAJO LOS ESTÁNDARES ISO 9001-
2008 A LA EMPRESA PARMALAT DEL ECUADOR, DE LA
CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI,
PERIODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2014.**

AUTORA:

VERÓNICA MONSERRATH CARRASCO VILLACRÉS

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la aspirante Verónica Monserrath Carrasco Villacrés, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Lenin Javier Gaibor

DIRECTOR

Dr. Patricio Alberto Robalino

MIEMBRO

DERECHO DE AUTENTICIDAD

Yo, Verónica Monserrath Carrasco Villacrés, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 21 de julio de 2016

Verónica Monserrath Carrasco Villacrés.

C.I. 060376844-1

DEDICATORIA

Todo mi esfuerzo y dedicación al presente trabajo se los dedico a Dios por haberme regalado la vida, a mis queridos padres que con amor y sacrificio me motivaron moral y económicamente, a mi hijo, mi hermana, quienes a más de ser mi apoyo son la fuente de mi inspiración para la consecución de mis metas personales y profesionales a todos ellos dedico este trabajo.

Verónica Monserrath Carrasco Villacrés.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado salud y vida para poder culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mis queridos padres Alonso y Sara, por haberme brindado su apoyo incondicional y comprensión dándome fortaleza, amor, cariño, confianza y los medios necesarios para hacer este sueño realidad.

A mi hijo Erick, por ser el motor, la razón de mi vida y por ser mi inspiración para superarme.

A mi hermana Vanessa y mis sobrinos Martín y Anahí, por todo el apoyo brindado durante este tiempo y la confianza puesta en mi persona.

A mis maestros y amigos Ingeniero Lenin Gaibor y al Doctor Patricio Robalino, por brindarme su apoyo y la dirección necesaria e invaluable para la culminación del presente trabajo investigativo.

De manera especial a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría por haberme abierto las puertas del conocimiento y formarme como una profesional competitiva.

Verónica Monserrath Carrasco Villacrés.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
DERECHO DE AUTENTICIDAD.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
SUMMARY.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 Definición del Problema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.3 Formulación del Problema.....	4
1.4 Delimitación del Problema.....	4
1.5 Justificación del Problema.....	4
1.5.1 Justificación Teórica.....	5
1.5.2 Justificación Metodológica.....	5
1.5.3 Justificación Académica.....	5
1.5.4 Justificación Práctica.....	6
1.6 OBJETIVOS.....	6
1.6.1 Objetivo General.....	6
1.6.2 Objetivos Específicos.....	6
1.7 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	6
1.7.1 Reseña Histórica de la Empresa.....	7
1.7.2 Razón Social.....	7
1.7.3 Tipo de Organización.....	7
1.7.4 Sector de la Industria.....	8
1.7.5 Visión.....	8
1.7.6 Misión.....	8

1.7.7	Valores Institucionales	9
1.7.8	Portafolio de productos y/o servicios	9
1.7.9	Clientes	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		11
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
2.2	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	12
2.3	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	13
2.3.1	Evolución Histórica	13
2.3.2	Auditoría	14
2.3.3	Etapas de la Auditoría	15
2.3.4	Clasificación de la Auditoría	16
2.3.5	Funciones del Auditor	17
2.3.6	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	18
2.3.7	Control Interno	21
2.3.8	El Riesgo	26
2.3.9	Trabajo de Campo	28
2.3.10	Evidencias	31
2.3.11	Papeles de Trabajo	32
2.3.12	Archivos de Papeles de Trabajo	35
2.3.13	Hoja de Hallazgo	37
2.3.14	Informe de Auditoría	39
2.3.15	Auditoría de Calidad	40
2.3.16	Introducción a los Sistemas de Gestión de Calidad	42
2.3.17	Mejora Continua	49
2.3.18	Las Normas ISO	53
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS		61
3.1	HIPÓTESIS GENERAL	61
3.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	61
3.3	VARIABLES	61
3.3.1	Variable Independiente	61
3.3.2	Variable Dependiente	61
3.4	TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
3.4.1	Investigación de Campo	62
3.4.2	Investigación Bibliográfica – Documental	62

3.4.3	Investigación Descriptiva	62
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
3.5.1	Población	63
3.5.2	Muestra	63
3.6	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	63
3.6.1	Métodos de la investigación	63
3.6.2	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	64
3.6.3	Resultados por fases en la Auditoría de Calidad.	65
3.7	RESULTADOS	67
3.7.1	Generalidades de la Empresa PARMALAT del Ecuador, de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.....	67
3.8	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	71
3.8.1	Resultados de las Entrevistas Aplicadas a los Empleados de la Empresa “Parmalat Latacunga”.....	71
3.9	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	82
3.9.1	Hipótesis	82
3.9.2	Matriz de Contingencia	82
3.9.3	Frecuencia Esperada (E).....	83
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		86
4.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	86
4.1.1	Antecedentes.....	86
4.1.2	Motivo del Examen	87
4.1.3	Objetivos del Examen.....	87
4.1.4	Alcance del Examen	87
4.1.5	Programa de la Planificación Preliminar	88
4.1.6	Ejecución de la Planificación Preliminar	89
4.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	145
4.2.1	Memorando de Planificación Específica	145
CONCLUSIONES		197
RECOMENDACIONES.....		198
BIBLIOGRAFÍA		199
LINKOGRAFÍA		200
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Clasificación De La Auditoría	16
Tabla 2:	Normas De Auditoría Generalmente Aceptada	19
Tabla 3:	Clases De Control Interno	23
Tabla 4:	Simbología Diagramas De Flujo	24
Tabla 5:	Matriz De Medición Del Control Interno	27
Tabla 6:	Clases De Técnicas	29
Tabla 7:	Estructura De Los Papeles De Trabajo.....	33
Tabla 8:	Marcas De Auditoría	34
Tabla 9:	Evolución Histórica De Calidad	42
Tabla 10:	Normas Principales Iso 9000	57
Tabla 11:	Población De Estudio	63
Tabla 12:	Personal De Parmalat Latacunga	70
Tabla 13:	La Gerencia Establece Y Comunica Los Planes Y Metas Instituidos	71
Tabla 14:	Importancia De La Satisfacción De Los Clientes Y La Entrega De Productos De Calidad	72
Tabla 15:	Registro De Los Procesos De Elaboración De Productos	73
Tabla 16:	Conocimiento Del Sistema De Gestión De Calidad	74
Tabla 17:	Sistema De Gestión De Calidad	75
Tabla 18:	Mantenimiento A La Maquinaria	76
Tabla 19:	Auditoría De Calidad Al Proceso De Producción A La Empresa Parmalat S.A. De Latacunga	78
Tabla 20:	Capacitación Al Personal De Producción De La Empresa Parmalat S.A. De Latacunga	79
Tabla 21:	Manual De Calidad	80
Tabla 22:	No Conformidades Y Oportunidades De Mejora	81
Tabla 23:	Variables	83
Tabla 24:	Chi-Cuadrado.....	85
Tabla 25:	Programa De La Planificación Preliminar	88
Tabla 26:	Matriz De Evaluación Preliminar De Riesgos De Auditoría.....	94
Tabla 27:	Papeles De Trabajo A Utilizar En La Planificación Preliminar	95
Tabla 28:	Evaluación Y Calificación De Los Riesgos De Auditoría	147

Tabla 29:	Programa De Auditoría.....	148
Tabla 30:	Ejecución	166
Tabla 31:	Recursos Humanos Y Distribución Del Tiempo	168

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1:	Organigrama Estructural De La Empresa.....	69
Grafico 2:	Establecen Y Comunican Los Planes Y Metas Instituidos	71
Grafico 3:	Importancia De La Satisfacción De Los Clientes Y La Entrega De Productos De Calidad	73
Grafico 4:	Registro De Los Procesos De Elaboración De Productos	74
Grafico 5:	Conocimiento Del Sistema De Gestión De Calidad.....	75
Grafico 6:	Sistema De Gestión De Calidad	76
Grafico 7:	Mantenimiento A La Maquinaria	77
Grafico 8:	Auditoría De Calidad Al Proceso De Producción A La Empresa Parmalat S.A. De Latacunga.....	78
Grafico 9:	Capacitación Al Personal De Producción De La Empresa Parmalat S.A. De Latacunga.....	79
Grafico 10:	Manual De Calidad.....	80
Grafico 11:	No Conformidades Y Oportunidades De Mejora.....	81
Grafico 12:	Estructura Organizativa De Las Unidades Objeto De Estudio.....	92

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es una Auditoría de Calidad bajo los estándares ISO 9001: 2008 a la Empresa Parmalat del Ecuador, de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, periodo Enero – Diciembre del 2014, la finalidad es cumplir con los estándares de calidad, mejorar sus procesos, promover el cumplimiento de los requisitos del cliente, prevenir las no conformidades y promover la mejora continua. El propósito de este trabajo es determinar el grado de eficiencia y eficacia en la gestión del proceso de producción, desarrollando la Auditoría de Calidad, Control Interno y mediante la aplicación de la Norma ISO 9001:2008. De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el método estadístico Chi-Cuadrado, se comprueba la hipótesis, el cual permitirá cumplir con las expectativas del cliente y su satisfacción con la entrega de productos de calidad. Se recomienda elaborar un Plan de Capacitación y de Incentivos para los empleados de la empresa, que permita mejorar el desempeño en sus funciones, aplicar periódicamente evaluaciones de satisfacción del cliente que permita determinar el grado de aceptación del producto en el mercado, desarrollar estrategias para la dotación a tiempo de registros actualizados, que permita tener un valor real de productos terminados en stock; y, un adecuado llenado de registros y legalización de documentos.

SUMMARY

This research paper is a quality auditing under the standards ISO 9001:2008 to Parmalat Company of Ecuador, in Latacunga city, Cotopaxi province, in the period January – December 2014, the aim is to reach the quality standards, improve its processes, promote the accomplishment of requirements of clients, prevent the unconformities and promote the continuous improvement. The purpose of this job is to determine the grade of efficiency and efficacy in the process management of production, developing the stages of quality auditing, internal control and through the application of the norm ISO 9001:2008. According to the obtained results by the statistical method Chi-Square, the hypothesis is proved, which will let to fulfill with the expectations of clients and their satisfaction with the delivery of quality products. It is recommended to make a training to apply client satisfaction evaluations progressively that let to determine the grade of acceptance of the product in the market, to develop strategies for timesupplying of actualized registers that let to get a real prize of the last products in stocks; and, an adequate register and legalization of documents.

INTRODUCCIÓN

La Empresa Parmalat fue fundada el 15 de abril de 1961 en Colecchio, una población de Parma al norte de Italia, de donde recibe su nombre, que significa "Leche de Parma".

A lo largo de la historia, se ha caracterizado por ser una empresa innovadora y visionaria, la empresa ingreso al mercado ecuatoriano hace 30 años ofertando productos semidescremados, leche entera, descremada, deslactosada, fortificada, saborizada, leche en polvo, crema de leche, yogurt y mantequilla.

Se constituye como sociedad anónima, perteneciendo al grupo LACTALIS, su planta de producción está ubicada en Lasso y en la actualidad es una compañía que ha ampliado su mercado, ingresando a muchos hogares ecuatorianos con productos de calidad, saludables, nutritivos con un alto valor agregado, su compromiso es asegurar la calidad e innovación en sus productos y procesos, para mantenerse como una de las marcas más reconocidas del mercado.

Actualmente se identificaron algunas falencias en su planta de producción, por lo que fue indispensable realizar una auditoría de calidad al periodo 2014, que beneficiará a todos los integrantes, la auditoría incluye la evaluación y revisión de todos los procesos en la producción de los diferentes productos de la empresa y los riesgos inherentes a ellas con base en la normativa ISO 9001:2008, de tal forma que se mantenga un eficiente control de dichos procesos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad para permanecer en un mercado no solo se busca vender un producto sino también se debe conocer el mercado al cual la empresa se dirige, por lo que es importante entender las necesidades del consumidor, sus gustos, preferencias y hábitos de compra al momento de elegir el producto que se llevará al hogar.

El querer satisfacer las necesidades de los clientes, es el objetivo de toda empresa, no es suficiente con deducir que es lo que buscan los consumidores, sino también un adecuado control de la calidad de los procesos – productos, para alcanzar el principio ganar – ganar, es decir que la empresa gana la fidelización de sus clientes al obtener un buen producto, mejorar procesos eliminando cuellos de botella y cero errores y los clientes ganan un producto de calidad que está al alcance de todos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Realizado un breve diagnóstico, la empresa Parmalat presenta una serie de problemáticas que están afectando sus actividades diarias, entre los que se pueden destacar:

- Poca eficacia del sistema de gestión de calidad, y con ello la ausencia de indicadores que permitan monitorear, evaluar y ajustar los procesos internos, a fin de alcanzar las políticas de calidad propuestas por la empresa, lo que lleva a un desconocimiento de los requisitos y estándares de calidad dificultando así la satisfacción de las expectativas del cliente.
- Por otra parte existe una falta de supervisión, control y monitoreo de las actividades que realizan los empleados en el proceso de producción, lo que provoca que se desconozca si se está cumpliendo o no el trabajo con la eficiencia y eficacia esperada para mantener a los clientes satisfechos y predispuestos a adquirir el producto.
- Un bajo rendimiento productivo y una falta de control de la calidad en la producción, lo que ha provocado: productos defectuosos, y una mala calidad en sus productos, por consiguiente, el reclamo de varios de sus clientes, aparte de bajos ingresos a nivel de

mercado consumidor, poniendo en riesgo su propia imagen empresarial, la productividad, el cumplimiento de envíos, y la calidad que siempre le ha caracterizado.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la Auditoría de Calidad bajo Estándares ISO 9001:2008 a la Empresa Parmalat del Ecuador S.A., de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, Periodo Enero – Diciembre del 2014, permite determinar las no conformidades, falencias, irregularidades e inconsistencias de calidad de los distintos procesos de fabricación de derivados de la leche?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo: Auditoría de Calidad.

Área: Auditoría.

Aspecto: “Auditoría de Calidad Bajo Estándares ISO 9001:2008 a la Empresa Parmalat del Ecuador S.A., de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, Periodo Enero – Diciembre del 2014”

Situación Espacial: Ubicada en la Panamericana Norte Km 20, en la Comunidad de Lasso centro, de la Ciudad Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

Latitud: Lasso está ubicada a 00°47'00” de latitud Sur y de 78°37'00” de latitud Oeste. Latacunga es la cabecera cantonal, lugar donde se agrupa gran parte de su población total.

Temporalidad: Enero – Diciembre del 2014

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Cada día el mundo de los negocios exige nuevos retos, para la mejora continua, por tal razón fue necesario aplicar una Auditoría de Calidad bajo estándares ISO 9001:2008, que ayude a determinar las no conformidades, inconsistencias, desviaciones o errores cometidos en la producción de las diferentes líneas de productos de la empresa Parmalat del Ecuador.

1.5.1 Justificación Teórica

Las razones fundamentales que me han llevado a plantear y desarrollar esta investigación sobre la Auditoría de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008 para la Empresa Parmalat del Ecuador S.A., matriz Salcedo, Provincia de Cotopaxi, ha sido aprovechar toda la información existente que involucra a la teoría de las Normas ISO 9001:2008 y los Sistemas de Gestión de Calidad, para adaptarlos a las necesidades y requerimientos de la institución y de esta forma identificar, interpretar e indagar el nivel de satisfacción de los clientes en la organización.

1.5.2 Justificación Metodológica

Desde la parte metodológica, la presente investigación se justificó su emprendimiento, ya que permitió aplicar una serie de métodos, técnicas e instrumentos metodológicos de investigación, considerados apropiados para recabar información relevante, consistente y pertinente, que sirvió de base para la medición y evaluación de los procesos claves de la Empresa Parmalat del Ecuador S.A., y así determinar si éstos se han realizado de forma eficiente, eficaz y ética.

1.5.3 Justificación Académica

La presente investigación se justificó su emprendimiento desde la parte académica, ya que me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica en la ejecución de la auditoría de calidad bajo Estándares ISO 9001:2008 a la Empresa Parmalat del Ecuador S.A.; paralelamente fue la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos como consecuencia de la experiencia lograda en la ejecución de este examen de auditoría; y, sin dejar de ser menos importante, me permitió cumplir con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la república.

1.5.4 Justificación Práctica

Desde la perspectiva práctica, la presente Auditoría de Calidad Bajo Estándares ISO 9001:2008 a la Empresa Parmalat del Ecuador S.A., de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, Periodo Enero – Diciembre del 2014, se justificó su realización ya que permitió aplicar las diferentes etapas de una auditoría que van desde la planificación, pasando por la ejecución, hasta llegar a la emisión del informe con las respectivas conclusiones y recomendaciones sobre los distintos procesos que se ejecutan en la empresa, verificando que éstos se ejecuten con eficiencia, eficacia y economía.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Calidad a la Empresa Parmalat del Ecuador S.A. Latacunga, bajo Estándares ISO 9001:2008, periodo Enero – Diciembre del 2014, con el propósito de determinar el grado de eficiencia y eficacia en la gestión del proceso productivo.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar un marco teórico conceptual que permita definir las herramientas necesarias para lograr la estabilidad y la mejora continua de los procesos de la empresa PARMALAT del Ecuador S.A.
- ✓ Aplicar la metodología de investigación que permita medir la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- ✓ Ejecutar la auditoría de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 al proceso productivo de la planta de producción de la empresa Parmalat del Ecuador, siguiendo las diferentes fases de auditoría: planeación y programación, ejecución de la auditoría, informe y plan de acción.

1.7 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1.7.1 Reseña Histórica de la Empresa

PARMALAT fue fundada el 15 de abril de 1961 por Calixto Tanzi que, al fallecer su padre, Melchiorre, toma las riendas de la empresa familiar de Collecchio que operaba en el sector de los jamones y de las conservas de tomate.

En 1963 decide dedicarse completamente al sector de la leche, poniendo en pie una pequeña actividad de pasteurización para abastecer de leche fresca a Parma (ciudad italiana) y a las provincias limítrofes. La marca PARMALAT, leche de Parma, distribuida en los nuevos recipientes de cartón, los famosos Tetra Pack, conquista rápidamente el mercado.

En 1995 PARMALAT llega a Ecuador, comprando una planta de procesamiento en Lasso, y desde entonces ha venido adecuando y modernizando esta planta para poder brindar a los ecuatorianos alimentos naturales elaborados bajo las más estrictas normas de calidad internacionales.

Esta empresa se encuentra ubicada en la Av. La Pradera N30-258 y Mariano Aguilera ciudad de Quito (Matriz), y su planta de producción en la ciudad de Latacunga Km 20 Panamericana Norte S/N.

1.7.2 Razón Social

La razón social propia de la trasnacional es PARMALAT S.A., la misma que cuenta con una gran infraestructura dentro y fuera del país, es así que dentro del país cuenta con una gran procesadora de leche ubicada en Lasso (Latacunga), y otros centros de distribución radicados en las ciudades de mayor importancia dentro del país como son: Cuenca y Guayaquil y con su centro administrativo en la ciudad de Quito (matriz), que tiene actualmente más de 120 empleados, los mismos que se dividen en las diferentes áreas que conforman la empresa.

1.7.3 Tipo de Organización

La empresa PARMALAT, se constituye en una Sociedad Anónima, la misma que para poder comenzar a trabajar y realizar sus operaciones productivas contó con un capital de USD 10.000,00 el mismo que fue creciendo hasta alcanzar un capital de USD 1'000.000,00. Como se sabe una compañía anónima está conformada por el mínimo de dos o más accionistas, los mismos que responden hasta por el monto de sus aportaciones.

1.7.4 Sector de la Industria

La Asociación de Industriales y Productores Lácteos del Ecuador (Aiple) registra que la lechera PARMALAT, en su mejor momento, procesó en el país hasta 150 mil litros diarios en su planta ubicada en la vía a Latacunga. Según Pulso Ecuador, Parmalat abarcaba el 10,5% del mercado nacional.

Parmalat, que salió de las perchas de los supermercados y puntos de ventas en diciembre del 2004 por problemas de su matriz en Italia, retornó al mercado nacional.

La marca ya está en las tiendas, mercados y supermercados con leche de larga vida (cartón cuyo producto perdura hasta 180 días) y en fundas de polietileno.

El producto está en tiendas y supermercados a un costo de USD 0,65 el litro en funda y USD 0,93 en cartón. Los precios difieren de acuerdo con el sitio de expendio y la variedad de la presentación.

1.7.5 Visión

PARMALAT Ecuador quiere estar consolidada como una empresa con productos de alta calidad, siendo líder de la industria láctea, teniendo una perfecta percepción del mercado y manteniendo la rentabilidad. Para ese entonces será una organización sólida y moderna en sus procesos, con un buen clima organizacional y un ejemplo para las de más trasnacionales.

1.7.6 Misión

Trabajamos cada día con entusiasmo y calidad para generar bienestar a las familias ecuatorianas, produciendo alimentos saludables que te llenan de placer. Juntos aportamos, aprendemos e innovamos para construir un lugar donde sentimos felicidad con lo que hacemos.

1.7.7 Valores Institucionales

Ambición: Continuamente nos retamos para el mejoramiento continuo de nuestros productos, nuestros procesos, nuestro desempeño y nuestros resultados.

Compromiso: Tenemos un espíritu emprendedor, perseverante, responsable y leal.

Simplicidad: En nuestro cada día, actuamos de forma accesible, transparente, pragmática, con cercanía y sentido común.

1.7.8 Portafolio de productos y/o servicios

Al tratarse de una empresa industrial, es decir aquella en la que se debe seguir un proceso para transformar un producto a los consumidores, se tiene que diseñar el mismo acorde a las exigencias y necesidades de los consumidores que integran su mercado meta, puesto que del grado de aceptación que tenga el producto en el mercado depende la existencia de la empresa.

Debemos proyectarnos a medir y evaluar la calidad de nuestros productos a partir de especificaciones técnicas, mediante: pruebas, medidas, y clasificación de categorías.

Mediante este proceso se deben analizar los siguientes requisitos:

- **Funcionalidad.**- Debemos cumplir con las necesidades explícitas del cliente, es decir que nuestro producto generalmente de naturaleza material debe estar acorde con las expectativas de nuestros clientes.
- **Satisfacción.**- Nuestro producto debe causar sensaciones agradables a la vista, por lo tanto se deberá cuidar en su presentación, como buena calidad del cartón Tetra Pack , en su preservación, en sus diseños, en sus detalles específicos, etc.

- **Uniformidad.**- Debe estar dirigida a que cada una de nuestras diferentes unidades del producto causen una misma sensación de satisfacción para nuestros clientes.
- **Durabilidad.**- Por tratarse justamente la mayoría de productos preservados, deben tender a la conservación a largo plazo brindando de esta manera las mejores condiciones de satisfacción del producto, con este objetivo se utiliza la tecnología del envase de Tetra Pack, el cual no necesita refrigeración manteniendo al producto en óptimas condiciones durante un largo período de tiempo.

1.7.9 Clientes

Resulta claro que la empresa no va a estar sola en su intento de desarrollarse y cumplir con su misión. Los clientes pueden influir decisivamente en cómo va a ser la empresa. Los clientes son una fuente de oportunidades, más allá que tienen un poder de influencia y es en esta doble personalidad del cliente donde la empresa debe encontrar su lugar y su futuro.

Así mismo los clientes influyen en el sector y en la empresa, evidentemente a través de sus necesidades. De ahí que un cambio en esas necesidades sea una buena fuente de oportunidades y, atención, de amenazas. Los clientes también pueden influir a través de requerimientos adicionales al producto. Los consumidores se han vuelto más informados y exigen de la empresa la información concreta y detallada sobre la composición de los productos, su influencia en el medio ambiente, sus características técnicas, etc. Como para toda empresa, para PARMALAT S.A., sus clientes son la razón de ser.

La distribución de los productos de la empresa se lo realiza, a través de tres canales:

- SUPERMAXI
- Pre-Venta
- Otros Distribuidores Menores

Como potencial cliente en la ciudad de Quito se encuentra SUPERMAXI, parte de la cadena de supermercados LA FAVORITA, el cual cuenta con el 80% de la facturación total de PARMALAT.

Además de SUPERMAXI el otro porcentaje se queda en: 25 distribuidores menores y otra parte a la pre-venta, con porcentajes del 12% y 8% respectivamente del total facturado. Cerca de Latacunga se encuentra la principal planta de producción nacional de PARMALAT, de donde se distribuye el 70% de toda la producción para todas las provincias del país.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Tema: “ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL PARA LA EMPRESA PARMALAT DEL ECUADOR S.A”

Autor: Myriam Elizabeth Saigua Maigua

Síntesis: En la empresa PARMALAT del Ecuador S.A, se elaboró un plan de administración ambiental, para lo cual se realizó la Revisión Ambiental Inicial (RAI), observándose tanto el entorno físico como social de la empresa, lográndose determinar puntos críticos. Para el efecto la autora se valió de múltiples encuestas que fueron evaluadas oportunamente, llegando a concluir que la empresa si provoca impactos ambientales que superan los límites máximos permitidos por los normativos establecidos por la ley de Medio Ambiente.

Conclusiones: Priorizar la aplicación del plan de administración ambiental mejorando la productividad en la planta de producción, y obtener la licencia ambiental a su vez aplicar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, y alcanzar etiqueta ecológica, en todos sus procesos que no afecten el medio ambiente.

Tema: “PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO FINANCIERO EVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA PARMALAT DEL ECUADOR PARA EL 2010”

Autores: Marco Francisco Benítez Duque – Roberto Andrés Catucuamba Gómez

Síntesis: La propuesta de este estudio permitió medir la rentabilidad de una manera más profunda de la Empresa Parmalat Cía. Ltda. del Ecuador en el período comprendido desde el año 2009 hasta el 2010, aplicando el Modelo Financiero EVA (Economic Value Added), para cuyo efecto se analizó la información generada en los Estados Financieros y en los de Resultados.

Conclusiones: La empresa PARMALAT CIA. LTDA. por la aplicación del EVA, refleja la necesidad de la implementación de indicadores contables y financieros que demuestren la factibilidad o no del negocio y el nivel de aprovechamiento dado a los

recursos invertidos por los dueños e inversionistas. Estos resultados deben ser analizados detalladamente por las empresas para ofrecer nuevas estrategias o mejorar las ya existentes a fin de eliminar los problemas que se presenten en la entidad, manteniendo el principal objetivo de las empresas: la maximización de las utilidades y el total aprovechamiento de los recursos que poseen.

Tema: “PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD EN LA EMPRESA PARMALAT DEL ECUADOR S.S.A., PLANTA CUENCA”

Autor: Myriam Mancheno Cárdenas - Mónica Moreno Barriga

Síntesis: Elaboración de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad que busca realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Parmalat, definiendo los procesos e identificando los aspectos ambientales y riesgos involucrados en la producción. Para el efecto se diseñaron los formatos y la documentación requerida para la implementación de un plan adecuado.

Conclusiones: Evaluar periódicamente los riesgos de la empresa, ya que son una condición que puede variar ocasionalmente, revisando cada puesto de trabajo con el fin de lograr un control adecuado.

2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La empresa Parmalat, fue hasta el año 2003 una multinacional de origen italiano, consolidada en 30 países con operación propia, para el año 2002 contaba con 148 plantas industriales y 39.747 empleados a nivel mundial, en el país alcanzó a llegar en su historia como multinacional a una de las 300 mayores empresas del país y en el año 2002 una de las marcas más fuertes en el segmento lácteo.

Sus operaciones en el Ecuador se iniciaron en el año de 1996, lanzando al mercado su leche pasteurizada, con una gran promoción visual y auditiva que se los difundía constantemente en los medios de comunicación nacionales.

Manténía las operaciones centrales en la ciudad de Quito, centros de distribución en la ciudad de Quito y Guayaquil, y su planta que aún se mantiene en Lasso. Actualmente solo mantiene las operaciones centrales de distribución en la ciudad de Quito.

Cerca de Latacunga se encuentra la principal planta de producción nacional de PARMALAT, desde donde se distribuye el 70% de toda la producción para todas las provincias del país

Parmalat cerró sus operaciones a finales de enero del 2003 tras una larga agonía, luego de haber sido arrastrada por la crisis en su matriz en Italia.

Parmalat en el año 2003 para sobreponerse de la quiebra de la matriz; compraba la leche principalmente a los ganaderos de Cotopaxi (Lasso y Latacunga) y Pichincha (Machachi) a quienes se llegó a pagar en el primer semestre del 2004 a \$0,20 el litro, los cuales los vendía a la Planta el Ordeño a \$0.25 según testimonio de un funcionario de la asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente, el cual solicitó la reserva de su nombre para dicha investigación, cuando el precio del mercado tenía un promedio de \$0.23 y \$0.24, de acuerdo a fuentes externas. Este regateo fue una de las tantas muestras de dificultades financieras de la empresa, como corolario de la quiebra de su matriz.

Al segundo semestre del año 2004 Parmalat comenzó a tener dificultades para pagar a sus deudores desde diciembre de 2004. La empresa habría acumulado atrasos de hasta seis quincenas a sus trabajadores, según versiones extraoficiales.

La quiebra total para Parmalat Ecuador surgió con la demanda que le interpuso el Citigroup el 29 de diciembre del 2004 por la gestión de cobranza para lograr la recuperación de \$6.05 millones que Parmalat adeudaba a esa institución financiera.

2.3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.3.1 Evolución Histórica

Madariaga hace una breve retrospectiva de la Auditoría y señala:

A medida que un negocio crece, se hace más difícil el control de sus actividades. En una empresa grande existen varios departamentos y empleados responsables de la variedad de sus actividades. La dirección de la empresa definirá las políticas a seguir, planificará los

finés a alcanzar y seleccionará los directores subordinados a los que delegará las responsabilidades de cada área específica. (Madariaga, 2004, pág. 4)

La dirección debe estar segura de que la política, los procedimientos, los planes y los controles establecidos son adecuados y se ponen en práctica.

El auditor es el analista que investiga el control de las operaciones en su detalle y en su raíz; sus análisis y recomendaciones deben ser una ayuda tanto para los subordinados como para la dirección en su propósito de alcanzar un control más eficaz, mejorar la operatividad del negocio y en definitiva, aumentar sus beneficios.

Al comienzo del siglo XX la auditoría estaba concebida principalmente como una actividad protectora, siendo su primordial objetivo descubrir y evitar fraudes.

En la actualidad, la auditoría ha evolucionado hacia un asesoramiento de la dirección general de las empresas, presentando servicios fiscales, asesoría en sistemas de contabilidad, estudios de investigación administrativos e industriales y organización de sociedades.

La auditoría debe determinar y valorar como se aplican las políticas y programas de la empresa y si existen controles seguros y ajustados a las necesidades de la misma.

Sin embargo, el concepto de hoy no elimina el servicio de gran valor que presidía las actividades de la auditoría en sus comienzos, como era la protección del activo y la exactitud de la información contable. (p. 13).

2.3.2 Auditoría

Kell, Walter G y Zeigler, Richard E, (1991) al hablar de la Auditoría Moderna señalan que “es una serie de pasos y procedimientos lógicos estructurados y organizados que permiten obtener y evaluar las evidencias de una manera objetiva, con el fin de comunicar los resultados a la alta dirección, para una adecuada toma de decisiones” (p. 22).

Como consecuencia, el auditor debe tener conocimiento de:

- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).
- Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA).

- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's).
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's).
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA's).
- Sistemas de Contabilidad en Uso.
- Sistemas de Control Interno.
- Características particulares de la operación de la organización auditada, que pudieran afectar la veracidad de los controles y decisiones económicas y financieras.
- Características del entorno que rodea a la organización y que pudieran afectar a su situación económica – financiera.
- Normas legales a que debe someterse la organización.

2.3.3 Etapas de la Auditoría

De la Peña (2007), al hablar de las etapas de la auditoría, explica:

Existen tres etapas de la auditoría y estas son:

a) Etapa preliminar o de Exploración

Es la etapa en la cual se realiza el estudio o examen previo al inicio de la auditoría, con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar para tener los elementos necesarios que permitan un adecuado planeamiento del trabajo a realizar

.Etapa intermedia o de Ejecución

En esta etapa se recopilan las pruebas que sustentarán las opiniones del auditor en cuanto al trabajo realizado, es el trabajo de campo en el que se deben elaborar los papeles de trabajo, evidencias que constituyen la opinión del auditor.

b) Etapa Final o de Informe

En esta etapa el auditor presenta el informe de los resultados de la auditoría ejecutada, así como las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado. (págs. 9-10)

2.3.4 Clasificación de la Auditoría

De la Peña, Gutiérrez, Alberto (2007) al hablar de la clasificación de las Auditorías, señala:

Tabla 1: Clasificación de la Auditoría

a) De acuerdo a quienes realizan el examen (Personas)	<ul style="list-style-type: none">• Externa.• Interna.
b) Por el sector	<ul style="list-style-type: none">• Gubernamental.• Privada.
c) Por el tiempo de ejecución	<ul style="list-style-type: none">• Auditoría permanente.• Auditoría periódica.
d) Por el alcance	<ul style="list-style-type: none">• Integral.• Especial.
e) Por su especialización	<ul style="list-style-type: none">• Auditoría Financiera.• Auditoría Operacional o de Gestión.• Auditoría de Cumplimiento.• Auditoría de Rendimientos.• Auditoría Administrativa.• Auditoría Fiscal.• Auditoría Informática.• Auditoría Tributaria.• Auditoría Forense.• Auditoría de Calidad.• Auditoría Ambiental.

Fuente: (De la Peña, Gutiérrez, Alberto, 2007, Auditoría un Enfoque Práctico, pp. 5-6-7)

Elaborado por: Verónica Carrasco.

2.3.5 Funciones del Auditor

Meigs, Walter, (2001), señala que “las principales funciones del auditor son”:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las auditorías y exámenes especiales que efectuó la entidad.
- Elaborar el plan anual de auditoría, planes y programas.
- Dirigir y supervisar las labores del personal de la entidad.
- Revisar y aprobar las auditorías practicadas.
- Suscribir los informes y la correspondencia que se originan en la entidad.
- Observar y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias; así como los planes, políticas, normas y procedimientos establecidos. (p. 18)

2.3.5.1 Conocimientos que debe poseer el Auditor

Montgomery (1992), un auditor debe poseer los siguientes conocimientos:

- ✓ **Formación académica (profesional):** Estudios a nivel técnico, licenciaturas o posgrados en administración, informática, contabilidad, derecho, otras especialidades y base legal.
- ✓ **Formación complementaria (especialización):** Instrucción en la materia obtenida a lo largo de la vida profesional o a través de especializaciones, diplomados, conferencias, talleres, seminarios, cursos.
- ✓ **Formación empírica (experiencias en auditorías):** Resultados de auditorías practicadas, operar equipos de cómputo y de oficina, dominar el o los idiomas, mantener la lógica y ética. (p. 147)

2.3.5.2 Habilidades y Destreza

Montgomery (1992), advierte que adicionalmente al conjunto de conocimientos, el auditor debe poseer ciertas habilidades y destrezas tales como:

- ✓ **Flexibilidad mental:** Que le permita adaptarse a los cambios.
- ✓ **Facilidad de palabra y redacción:** Que le permita expresar y comunicarse con facilidad.
- ✓ **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo produce sinergia, lo que permite optimizar los recursos.
- ✓ **Proactivo:** Generando ideas y soluciones creativas, viables para abordar problemas y oportunidades de mejora. (p. 147)

2.3.6 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

2.3.6.1 Concepto

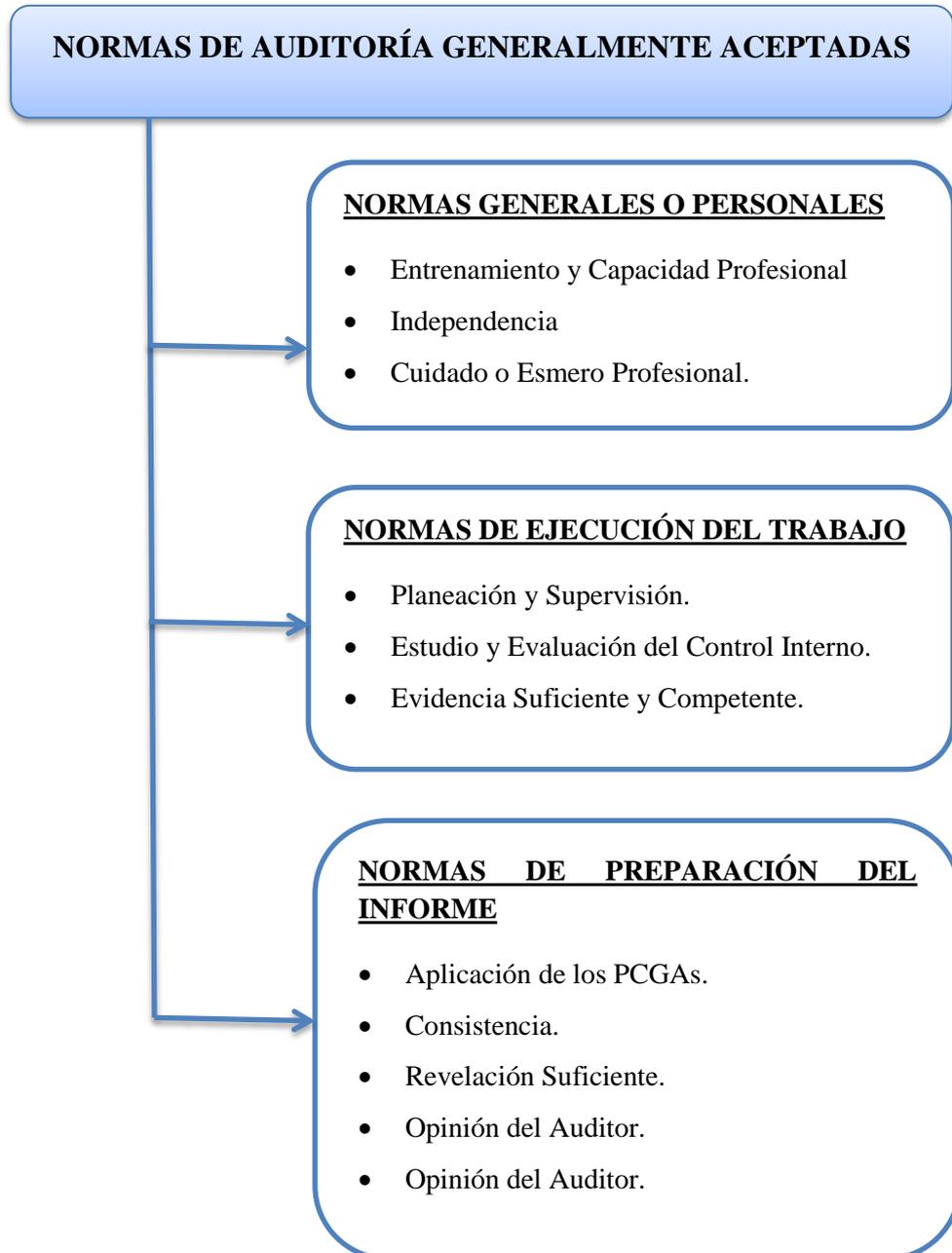
American Institute of Certified Public Accountants, (1975), Declaraciones sobre Normas de Auditoría, señala que “Son el conjunto de cualidades personales, requisitos profesionales y procedimientos técnicos que debe poseer el auditor al momento de realizar su trabajo de auditoría y al emitir su informe” (p. 4).

2.3.6.2 Origen

Las NAGA’s, tiene su origen en los boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

2.3.6.3 Clasificación:

Tabla 2: Normas de Auditoría Generalmente Aceptada



Fuente: (American Institute of Certified Public Accountants, 1975, Declaraciones sobre Normas de Auditoría, p.5).

Elaborado por: Verónica Carrasco.

2.3.6.4 Normas Generales o Personales

Meigs, (2001), al hablar de las normas Generales o Personales advierte que:

Son normas que se refieren a la formación del auditor, a su competencia y a la necesidad de suficiente cuidado profesional. Se aplica a todas las partes de la auditoría, entre ellas: a la planificación, ejecución del trabajo y a la preparación del informe.

- **Entrenamiento y capacidad profesional:** La auditoría debe ser efectuada por personal que tenga el entrenamiento técnico y la destreza como auditor.
- **Independencia:** Es la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones y subjetividades.
- **Cuidado o esmero profesional:** El propósito del auditor es hacer las cosas bien, con toda integridad y responsabilidad en su desempeño, estableciendo una oportuna y adecuada supervisión a todo el proceso de la auditoría. (págs. 35-36)

2.3.6.5 Normas de Ejecución del Trabajo

Meigs, (2001), al hablar de las Normas de Ejecución del Trabajo de Auditoría, señala que:

Son normas que se refieren a planear la auditoría y evaluar la información para que el auditor formule una opinión veraz y oportuna basada en evidencias.

- **Planeación y supervisión:** El trabajo de auditoría debe ser planificado apropiadamente y si el auditor tiene asistentes el trabajo debe ser debidamente supervisado.
- **Estudio y evaluación del control interno:** La estructura del control interno debe ser estudiado y evaluado apropiadamente, para consecuentemente determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría. (págs. 35-36)

2.3.6.6 Normas de Preparación del Informe

Meigs, (2001), al hablar de las Normas de Preparación del Informe de Auditoría, refiere que:

Son normas que establecen directrices para preparar el informe de Auditoría el mismo que se realizará con consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad y la revelación suficiente de información que ayude a expresar la opinión del auditor.

Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados: El dictamen debe expresar si la información financiera esta presentada de acuerdo a los PCGAs.

- **Consistencia:** Para que la información financiera pueda ser comparable con información anterior y posterior, es necesario que se considere el mismo criterio y las mismas bases, caso contrario, el auditor debe expresar con toda claridad la naturaleza de los cambios establecidos.
- **Revelación suficiente:** La información financiera debe ser suficiente por lo que debe revelar toda información importante, el auditor evaluará si la administración ha cumplido con la suficiencia de las declaraciones informativas.
- **Opinión del auditor:** El dictamen debe contener la expresión de una opinión integra, veraz y oportuna por parte del auditor. (págs. 35-36)

2.3.7 Control Interno

2.3.7.1 Definición

De la Peña, (2007), al referirse al control interno señala: “Es el conjunto de métodos y procedimientos que tiene establecidos una empresa o negocio, estructurados con el fin de:

- ✓ Obtener información correcta y segura.
- ✓ Salvaguarda los recursos.
- ✓ Estimular la eficiencia de las operaciones.”

2.3.7.2 Importancia del Control Interno

El control interno en cualquier organización, es muy importante ya que ayuda a evitar el riesgo de fraudes y aumenta la eficiencia y eficacia de las operaciones.

2.3.7.3 Objetivos del Control Interno

- ✓ Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos por la alta dirección.
- ✓ Coordinar las funciones y procedimientos para promover la eficiencia.
- ✓ Garantizar la emisión de información útil, confiable, y oportuna.
- ✓ Salvaguardar los recursos y prevenir el conocimiento de errores o irregularidades.
- ✓ Contribuir el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

2.3.7.4 Componentes del Control Interno

Los componentes del control interno ayudan a determinar la efectividad de las operaciones de la organización, la misma que requiere de ocho componentes, según el COSO II:

- ✓ Ambiente Interno.
- ✓ Establecimiento de Objetivos.
- ✓ Identificación de los Riesgos.
- ✓ Evaluación de los Riesgos.
- ✓ Respuesta a los Riesgos.
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación.
- ✓ Supervisión o Monitoreo.

2.3.7.5 Clases de Control Interno

Tabla 3: Clases de Control Interno

a) Por la Función	<ul style="list-style-type: none">• Control Administrativo.• Control Financiero.
b) Por la Ubicación	<ul style="list-style-type: none">• Control Interno.• Control Externo.
c) Por la Acción	<ul style="list-style-type: none">• Control Previo.• Control Concurrente.• Control Posterior.
d) Otros Controles	<ul style="list-style-type: none">• Control Preventivo.• Control Detective.• Control Correctivo.

Fuente: (De la Peña, Gutiérrez, Alberto, 2007, Auditoría un Enfoque Práctico, p. 100).
Elaborado por: Verónica Carrasco.

2.3.7.6 Métodos para Evaluar el Control Interno

Los métodos más utilizados para la evaluación del Control Interno son:

- Cuestionarios
- Diagrama de flujo o Flujo gramas
- Evaluación utilizando el método COSO II
- Descriptivo - Narrativo
- Mixto

a. Método de Cuestionarios

Los cuestionarios consisten en la preparación de determinadas preguntas para evaluar los procedimientos que utiliza la organización y determinar el área en la cual se debe enfocar la auditoría.

b. Evaluación Utilizando el Método COSO II

La aplicación de este método considera los elementos de Control Interno: Ambiente Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de los Riesgos, Evaluación de los Riesgos, Respuesta a los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión o Monitoreo.

c. Método Descriptivo – Narrativo

Las descripciones narrativas consisten en presentar en forma de relato, las actividades de la organización mediante entrevistas o encuestas por parte del auditor.

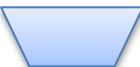
d. Método Mixto

Es la combinación de los métodos indicados anteriormente; se puede combinar Flujogramas con Descriptivo – Narrativo, Cuestionarios con Descriptivo – Narrativo, Flujograma con Cuestionarios.

e. Método de Diagrama de Flujo o Flujograma

Los diagramas de Flujo son representaciones gráficas de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema manteniendo el orden cronológico y utilizando la respectiva simbología.

Tabla 4: Simbología Diagramas de Flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o Final de Diagrama
	Realización de una Actividad
	Realización de una Actividad Contratada

	Análisis de Situación y Toma de Decisión
	Actividad de Control (Archivo Definitivo)
	Actividad de Control (Archivo Temporal)
	Documentación
	Base de Datos
	Conexión o Relación entre Partes de un Diagrama
	Conector de Pagina
	Línea de Comunicación
	Auditoría
	Indicación del Flujo del Proceso
	Límite Geográfico

Fuente: (De la Peña, Gutiérrez, Alberto, 2007, Auditoría un Enfoque Práctico, p. 104).

Elaborado por: Verónica Carrasco

2.3.7.7 Procedimientos Necesarios para un Adecuado Sistema de Control Interno

- ✓ Personal competente y confiable.
- ✓ Segregación adecuada de funciones.
- ✓ Procedimientos de autorización apropiados.
- ✓ Registros y documentos apropiados.
- ✓ Control físico sobre sus activos.
- ✓ Procedimientos de mantenimiento y verificación de los controles existentes.

- ✓ Unidad de auditoría interna.

2.3.8 El Riesgo

2.3.8.1 Definición

American Institute of Certified Public Accountants, (1975), Declaraciones sobre Normas de Auditoría, señala que “es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que perjudique el logro de los objetivos”.

La evaluación del riesgo es un proceso permanente y según el SAS 55 los resultados de la evaluación inicial pueden variar por las siguientes razones:

- ✓ Cambio en el ambiente de operaciones.
- ✓ Personal nuevo.
- ✓ Cambios en los sistemas de información.
- ✓ Crecimiento acelerado de la entidad.
- ✓ Cambios tecnológicos en los procesos de producción o en los sistemas.
- ✓ El cliente puede introducir nuevos productos o servicios.
- ✓ Puede establecerse una reingeniería de la empresa.
- ✓ Puede mejorar o aparecer relaciones comerciales internacionales.
- ✓ Pueden adoptarse nuevos pronunciamientos contables.

2.3.8.2 Medición de Riesgo

Cepeda, (1997), al referirse al riesgo de auditoría, señala:

Es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que los estados financieros o área que se está examinando, contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada.

Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir, de expresar una opinión sin salvedades respecto a los estados financieros que contengan errores importantes.

Para calcular el Riesgo de Auditoría se debe aplicar la siguiente fórmula:

Riesgo de Auditoría = Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección (RI * RC * RD).

El Riesgo de Auditoría se compone de los siguientes factores:

- ✓ **Riesgo Inherente:** Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.
- ✓ **Riesgo de Control:** Está asociado con la posibilidad de que los Procedimientos de Control Interno Administrativo, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

La ponderación que se expone a continuación es referente al riesgo de Auditoría:

Tabla 5: Matriz de Medición del Control Interno

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
Alto	88,89%	99,99%
Medio	77,78%	88,88%
Bajo	66,67%	77,77%
MEDIO		
Alto	55,56%	66,67%
Medio	44,45%	55,56%
Bajo	33,34%	44,45%
BAJO		

Alto	22,23%	33,34%
Medio	11,21%	22,23%
Bajo	0,01%	11,21%

Fuente: Cepeda, Gustavo,, 1997, Auditoría y Control Interno, p. 68
Elaborado por: Verónica Carrasco

2.3.8.3 Medición del Riesgo de Control

Fórmula:

RIESGO DE CONTROL= Puntaje Óptimo – Puntaje Obtenido.

- ✓ **Riesgo de Detección:** Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas. (págs. 67-69)

2.3.9 Trabajo de Campo

2.3.9.1 Concepto

Blanco, L., Yanel, (2012), advierte que: “Comprende el estudio y evaluación del sistema de control interno, el examen y la obtención de evidencias, a través de la elaboración de programas de auditoría y de los procedimientos considerados necesarios según las circunstancias.” (págs. 97-99)

2.3.9.2 Técnicas

Blanco, L., Yanel, (2012), refiriéndose a las Técnicas del Trabajo de Campo, señala:
 Las técnicas de auditoría son métodos prácticos aplicados por los auditores durante el trabajo de auditoría, para obtener la información oportuna y adecuada que permita fundamentar las opiniones y conclusiones.

Tabla 6: Clases de Técnicas

Técnicas de Verificación Ocular	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación. • Observación. • Reversión selectiva. • Rastreo.
Técnicas de Verificación Verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación. • Encuestas. • Entrevista.
Técnicas de Verificación Escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis. • Conciliación. • Confirmación. • Tabulación.
Técnicas de Verificación Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación. • Cálculo o computación.
Técnicas de Verificación Físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección.
Otras Técnicas de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Examen y evaluación del control interno. • Arqueos de caja. • Pruebas selectivas. • Muestreo estadístico. • Diagrama causa – efecto. • Diagrama de flujo.

Fuente: (Blanco, L., Yanel, 2003, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, p. 98).

Elaborado por: Verónica Carrasco.

a. Técnicas de Verificación Ocular

- ✓ **Comparación:** Establece la relación que hay entre dos o más transacciones.
- ✓ **Observación:** Examen ocular para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.
- ✓ **Revisión Selectiva:** Examen ocular rápido con fines de separar mentalmente asuntos que no son representativos.
- ✓ **Rastreo:** Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procesamiento.

b. Técnicas de Verificación Verbal

- ✓ **Indagación:** Obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones.
- ✓ **Encuestas:** Obtener información mediante un cuestionario de preguntas previamente diseñado.

- ✓ **Entrevista:** Obtener información mediante un diálogo entablado entre el entrevistador y el entrevistado.

c. Técnicas de Verificación Escrita

- ✓ **Análisis:** Consiste en clasificar las transacciones de manera ordenada.
- ✓ **Conciliación:** Consiste en establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.
- ✓ **Confirmación:** Consiste en cerciorarse de la autenticidad de las operaciones o registros.
- ✓ **Tabulación:** Consiste en expresar valores en forma de tablas.

d. Técnicas de Verificación Documental

- ✓ **Comprobación:** Consiste en cerciorarse de la veracidad de un hecho mediante evidencias.
- ✓ **Cálculo o computación:** Consiste en totalizar datos numéricos, con el objeto de verificar la exactitud matemática de las operaciones.

e. Técnicas de Verificación Físicas

- ✓ **Inspección:** Examen físico y ocular de las operaciones, con el objeto de verificar su existencia y autenticidad.

f. Otras Técnicas de Auditoría

Son elementos auxiliares muy importantes que sirven en el proceso de auditoría, estos pueden ser:

- ✓ **Examen y evaluación del control interno:** Consiste en una práctica que ayuda en la ejecución de la auditoría.
- ✓ **Arqueos de caja:** Consiste en el análisis de las transacciones del efectivo, durante un determinado tiempo, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y el saldo que arroje debe cuadrar con el saldo físico de caja.
- ✓ **Pruebas selectivas:** Consiste en la práctica de simplificar la labor total de la verificación, tomando una muestra del total.

- ✓ **Muestreo estadístico:** Consiste en una técnica para la selección de una muestra a partir de una población.
- ✓ **Diagrama causa – efecto (Ishikawa):** Consiste en una representación gráfica, que ayuda a facilitar el análisis de las causas de los problemas y sus soluciones.
- ✓ **Diagrama de flujo:** consiste en una representación gráfica, que ayuda a determinar la descripción de los procesos.

2.3.10 Evidencias

2.3.10.1 Definición

Cepeda, A, Gustavo, (1997), Auditoría y Control Interno, con respecto a las evidencias señala que

“Son el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor”

2.3.10.2 Clases de Evidencias

- **Físicas,** se obtiene mediante la observación directa de actividades, pueden ser memorándums, mapas, gráficos o muestras materiales.
- **Documental,** consiste en la información escrita, elaborada o recibida por la entidad; pueden ser cartas, contratos, registros, expedientes de personal, reportes.
- **Testimonial,** se obtiene de terceras personas en forma de declaración hechas en el transcurso de la investigación o entrevista.
- **Analítica,** comprende cálculos, comparaciones, índices, razonamientos y en general separación de la información en sus componentes.

2.3.10.3 Requerimientos Básicos de las Evidencias

- **Suficiente**, si la cantidad y clase de evidencia es necesaria para sustentar los hallazgos, para que el auditor pueda dar sus conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.
- **Competente**, si la cantidad y clase de evidencia cumple con ser consistente, convincente, confiable y sobre todo válida para realizar el trabajo de auditoría.
- **Relevante**, cuando la evidencia aporta elementos de juicio para demostrar y revelar un hecho en forma lógica.
- **Pertinente**, cuando existe relación entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría. (p. 123).

2.3.11 Papeles de Trabajo

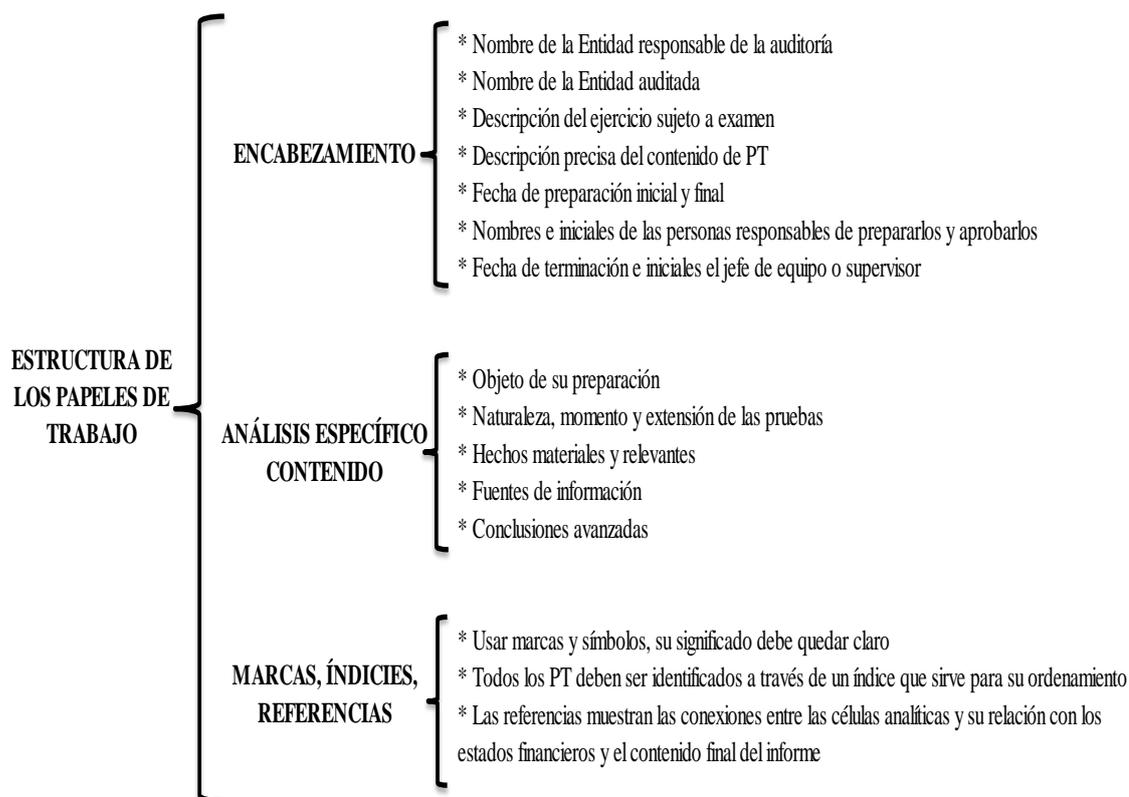
2.3.11.1 Definición de los Papeles de Trabajo

Cepeda, A, Gustavo, (1997), Auditoría y Control Interno, señala que “Son registros que realiza el auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, que sirven de evidencia para sustentar la opinión del auditor” (p. 125).

2.3.11.2 Estructura de los Papeles de Trabajo

Cepeda, A, Gustavo, (1997), Auditoría y Control Interno, con respecto a la Estructura de los Papeles de Trabajo, los clasifica en:

Tabla 7: Estructura de los Papeles de Trabajo



Fuente: (Cepeda, A, Gustavo, 1997, Auditoría y Control Interno, p. 125-126)

Elaborado por: Verónica Carrasco.

a) Encabezamiento

Identifica de manera clara y completa la información que contiene.

b) Contenido

Identifica los elementos para los cuales fue considerada su elaboración

c) Índices, Marcas y Referencias

- **Índices**

Son símbolos numéricos, alfabéticos y alfanuméricos, que deben ser colocados en la parte superior derecha de los papeles de trabajo, con lápiz rojo ya que permiten un ordenamiento lógico y facilitan su rápida identificación.

- **Marcas**

Son símbolos o signos que se utilizan en el ejercicio de la auditoría, para explicar en forma resumida las pruebas efectuadas por el auditor en cumplimiento de los programas y técnicas de auditoría utilizadas.

Tabla 8: Marcas de Auditoría

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
⊗	Notas aclaratorias.
Σ	Sumatoria.
√	Verificado – Revisado.
∅	Hallazgo.
μ	Duplicado de Funciones.
¥	Verificado Físicamente.
X	Incumplimiento de Normas.
∞	Inexistencia de Manuales.
≠	No reúne requisitos.
◇	No existe documentación.
φ	Expedientes desactualizados.
‡	Sustentado con evidencias.
⊖	Falta de procesos.

Fuente: (Cepeda, A, Gustavo, 1997, Auditoría y Control Interno, p. 130)
Elaborado por: Verónica Carrasco.

- **Referenciación**

Consiste en relacionar datos, cifras, información, entre papeles de trabajo que por su naturaleza o significado se vinculan entre sí. La referencia se debe hacer con lápiz rojo, lo que permitirá identificar la información. (p. 125)

2.3.12 Archivos de Papeles de Trabajo

2.3.12.1 Definición

Los papeles de trabajo, deben ser archivados de manera que permitan un acceso fácil a la información contenida en los mismos. (Evans, 2008)

2.3.12.2 Clasificación:

Los papeles de trabajo se clasifican según:

1. **Archivo permanente.-** Está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras. (Evans, 2008)

Ejemplos:

- Estatutos de Constitución.
- Acta constitutiva.
- Acta de sesiones de la Junta de Accionistas.
- Políticas y normas de la empresa.
- Organigramas estructurales y funcionales.
- Minutas de las escrituras.
- Contratos.
- Informe de Auditorías anteriores.

- Estados Financieros.
 - Análisis de años anteriores de cuentas que tienen importancia continúa para el auditor.
2. **Archivo corriente.-** Está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el Informe de Auditoría.

Ejemplos:

- Planeación.
- Programa de auditoría.
- Papeles de trabajo.
- Cronograma de ejecución.
- Cuestionarios, entrevistas, flujogramas.
- Balanza de Comprobación
- Balanza de trabajo u Hoja de Trabajo: Es la técnica que utiliza el auditor para analizar los montos de las cuentas en la auditoria que le permite a el auditor ahorrar tiempo.
- Cédula Sumaria.- Cuentas a nivel de mayor.
- Cédula Analítica.- Cuentas a nivel de auxiliar (subcuenta).
- Asientos de ajuste y reclasificación: Los asientos de reclasificación generalmente se hacen en los estados financieros para presentar la información de contabilidad en forma adecuada aun cuando los saldos del mayor estén correctos, en cambio los ajustes hacen modificaciones a los saldos de las cuentas, debido a correcciones en el valor de las cuentas.
- Cedula de apoyo: tiene por objetivo mostrar la actividad de una cuenta del balance durante un periodo determinado.

- Informes.

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a) Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b) Documentar la estrategia de auditoría.
- c) Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d) Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e) Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado
- f) Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo. (Evans, 2008, págs. 30-31)

2.3.13 Hoja de hallazgo

Cepeda, A, Gustavo, (1997), con respecto a la Hoja de Hallazgos, señala que:

2.3.13.1 Definición

Los Hallazgos son situaciones irregulares encontradas durante el desarrollo de la auditoría.

2.3.13.2 Elementos del Hallazgo de Auditoría

Desarrollar en forma completa todos los elementos del hallazgo en una auditoría, no siempre podría ser posible. Por lo tanto, el auditor debe utilizar su buen juicio y criterio profesional para decidir cómo informar determinada debilidad importante identificada en el control interno. La extensión mínima de cada hallazgo de auditoría dependerá de cómo éste debe ser informado, aunque por lo menos, el auditor debe identificar los siguientes elementos:

- a. Condición.-** Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.
- b. Criterio.-** Comprende la concepción de “lo que debe ser“, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.
- c. Causa.-** Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.
- d. Efecto.-** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.
- e. Conclusiones.-** Obtener conclusiones apropiadas de auditoría es una parte del proceso, tan importante como la aplicación de los programas específicos, resume el resultado del trabajo y establecen si los objetivos de auditoría han sido alcanzados. Sin conclusiones apropiadas el trabajo es incompleto.

Todas las conclusiones de auditoría deben ser revisadas por un miembro experimentado del equipo, de mayor jerarquía que aquel que las preparó, pues tienen como propósito preparar el informe a base de la evaluación de:

- Las observaciones derivadas de los procedimientos de auditoría aplicados.
- Los hallazgos importantes de cada componente examinado.
- Los hallazgos de la auditoría.

Si al evaluar los hallazgos de auditoría se concluye que los informes de gestión y financieros, entre otros están significativamente distorsionados y el error acumulado supera el límite establecido para la significatividad, es necesario realizar lo siguiente:

- Proponer las correcciones o los ajustes necesarios.
- Ampliar el trabajo para obtener una mejor estimación del error más probable.
- Incluir en el informe de auditoría las limitaciones y salvedades o emitir un informe adverso.

f. Recomendaciones.- Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la empresa o entidad, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración son dirigidas al titular de la organización examinada a fin de que provea lo conveniente para su cumplimiento. Las recomendaciones del auditor serán presentadas en el Informe de Auditoría, en forma ordenada, considerando el grado de importancia de acuerdo a la presentación de las conclusiones. (págs. 121-122).

2.3.14 Informe de Auditoría

Cepeda, A, Gustavo, (1997), define al Informe de Auditoría como:

Una herramienta que sirven para comunicar los resultados obtenidos en la auditoría, en el que deberán constar los comentarios sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones y la opinión en relación con los aspectos examinados.

2.3.14.1 Características de Informe de Auditoría

- ✓ Debe ser breve y conciso.
- ✓ Debe ser confiable.
- ✓ Debe ser objetivo.
- ✓ Debe ser práctico e imparcial.

2.3.14.2 Clases de Informes de Auditoría

a. Informe Corto

Es un documento que sirve para comunicar los resultados obtenidos por el auditor durante el examen realizado, y se pueden adoptar las siguientes alternativas:

- ✓ Opinión limpia y sin salvedades.
- ✓ Opinión con salvedades.
- ✓ Opinión adversa o negativa.
- ✓ Abstención de emitir una opinión.

b. Informe Largo

Es un documento que sirve para comunicar los resultados, en el cual debe constar el dictamen y enfatizar las opiniones y hallazgos relativos a:

- ✓ La estructura del control interno.
- ✓ Los sistemas administrativos, financieros y operativos.
- ✓ El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- ✓ Presentar comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar las operaciones de la entidad.

c. Comentarios, Conclusiones, Recomendaciones y Comunicación de Resultados.

- ✓ **Comentario.-** es la apreciación que el auditor tiene para comunicar los hallazgos obtenidos en el examen de auditoría.
- ✓ **Conclusiones.-** son argumentos basados en los hallazgos, luego de evaluar sus atributos y obtener una opinión válida.
- ✓ **Recomendaciones.-** son sugerencias a lo planteado en los hallazgos que se enfocan a solucionar las causas de las deficiencias encontradas durante el examen realizado.
- ✓ **Comunicación de Resultados.-** constituye la declaración verbal o escrita, efectuada al finalizar el trabajo de campo para discutir el informe del trabajo realizado. (págs. 133-134).

2.3.15 Auditoría de Calidad

2.3.15.1 Definición de Auditoría de Calidad

La auditoría de la calidad "Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaraciones de hechos o cualquier otra

información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia)". (ISO, 2000, pág. 15)

2.3.15.2 Objetivos de la Auditoría de Calidad

- ✓ Establecer si el ente ha cumplido, en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración.
- ✓ Evaluar la estructura del control interno del ente con el alcance necesario para dictaminar sobre el mismo, el grado de eficiencia en el logro de los objetivos previstos por el ente y el grado de eficacia con que se han manejado los recursos disponibles.
- ✓ Medir el impacto medioambiental producido de manera directa o indirecta por empresas que presentan un perfil ambiental diferente, condicionado por los riesgos aparentes asociados con sus procesos y productos: la edad, historia y estado de una planta, el marco jurídico en el cual opera.

2.3.15.3 Alcance de la Auditoría de Calidad

El alcance de la auditoría debe ser determinado entre el cliente y el auditor líder. El auditado normalmente debe ser consultado cuando se determina el alcance de la auditoría. Cualquier cambio posterior al alcance de la auditoría debe realizarse de común acuerdo entre el cliente y el auditor líder. Los recursos encargados al auditor deben ser suficientes en cantidad y calidad para cumplir con el alcance requerido.

El alcance describe todo el sistema de gestión de calidad, procedimientos, y de todos los apartados de la norma de calidad aplicada para la implantación del sistema así como la información relativa a documentación legal y administrativa de la empresa por el equipo auditor, en factores tales como: la ubicación física, actividades organizacionales, y la forma de realizar los informes.

2.3.16 Introducción a los Sistemas de Gestión de Calidad

Blanco, (2012), al hacer una breve retrospectiva de los Sistemas de Gestión de Calidad, señala:

Desde hace tiempo se ha venido haciendo presente un proceso de globalización económica el cual exige a las organizaciones redefinan sus estrategias y sus procesos con la finalidad de lograr un uso eficiente de sus recursos y el aumento de su productividad, de modo que puedan competir con éxito en el mercado actual, la base fundamental para ello es un Sistema de Gestión de la Calidad en funcionamiento, ya que crea los fundamentos esenciales para la toma de decisiones “basadas en el conocimiento”, un óptimo entendimiento entre las partes interesadas y sobre todo lograr un aumento del éxito de la organización a través de la disminución de los costos por fallas y las pérdidas por errores, por este motivo las organizaciones en pro del mejoramiento del desempeño de su organización deben dar comienzo a la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en base a la familia ISO 9000. (pág. 17)

2.3.16.1 Evolución Histórica del Concepto de la Calidad

James (1997), con respecto a la evolución histórica del concepto de Calidad advierte: A lo largo de la historia el término Calidad ha sufrido numerosos cambios, como se presenta a continuación en la Tabla, en donde se describe cada una de las etapas, el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Tabla 9: Evolución Histórica de Calidad

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer al cliente.• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho.• Crear un producto único.

Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad. (Se identifica Producción con Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegura la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción. (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costos mediante la calidad. • Satisfacer al cliente. • Ser competitivo.
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costos. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora continua.

FUENTE: Gestión de la Calidad Total, James Paúl (pág. 44)

ELABORADO POR: Verónica Carrasco

2.3.16.2 Enfoques de la Calidad

James (197) en cuanto a los Enfoques de la Calidad, señala:

Los enfoques de la calidad son los siguientes:

- Enfoque de la calidad Psicológico (trascendente), enfoque de la calidad basado en el usuario y en el valor.
- Enfoque de la calidad basado en el Proceso- fabricación o servicio.
- Enfoque de la calidad basado en el Producto o en el Servicio. (pág. 47)

2.3.16.3 Gestión de la Calidad

Tabla Guevara, (1998), refiriéndose a la Gestión de la Calidad, señala:

La Gestión de la Calidad, se puede describir como la filosofía de dirección que busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos, productos y/o servicios en una organización.

La Gestión de la Calidad ofrece los medios por los que las organizaciones pueden proporcionar una participación de sus empleados, satisfacción a los clientes e, igual de importante, competitividad en la organización. Enfatiza la comprensión de la variación, la importancia de la medición y el diagnóstico, el rol del cliente y el compromiso de los empleados a todos los niveles de la organización en la búsqueda de mejoras continuas.

La alta dirección debe estar enfocada y comprometida con los factores de la calidad para alcanzar el éxito empresarial, tales como:

- La Satisfacción al Cliente.
- La optimización de los procesos.
- La minimización de los errores.

La gestión de calidad determinará la aplicación de las políticas de calidad con el objetivo de orientar las actividades de la organización para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

La gestión de la calidad exige:

- Valores visibles de la organización, principios y normas que deben ser aceptados por todos.
- Una orientación empresarial con una estrategia clara, misión, política de calidad y objetivos, con procedimientos y prácticas eficaces.
- Requisitos cliente/proveedor (interno y externo), claramente desarrollados.
- Demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos. (pág. 65)

2.3.16.4 Principios de la Gestión de la Calidad

Cuauhtémoc A, (2005), cuando habla de los principios de la Gestión de la Calidad, advierte:

Estos principios pueden implementarse en un momento determinado el sistema de gestión de la calidad, pero siempre y cuando la alta dirección conozca sus principios y así conduzca a la organización hacia la mejora continua, es por este motivo que tanto la Norma ISO 9000 y la Norma ISO 9004 hacen énfasis en estos ocho principios que se detallan a continuación.

- ✓ **Enfoque Al Cliente:** Las organizaciones dependen de su cliente por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- ✓ **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- ✓ **Participación Del Personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- ✓ **Enfoque Basado En Procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- ✓ **Enfoque De Sistema Para La Gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- ✓ **Mejora Continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- ✓ **Enfoque Basado En Hechos Para La Toma De Decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- ✓ **Relaciones Mutuamente Beneficiosas Con El Proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (p. 36)

2.3.16.5 Beneficios de Implementar un Sistema de Gestión

Mills, (2003), al hablar de los beneficios de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, cita los siguientes:

Al implementar un sistema de gestión se obtiene beneficios internos y externos que se presentan a continuación:

a) Beneficios Internos

Los beneficios internos que la organización obtendrá al implementar un sistema de gestión son:

- ✓ Mejora de la eficiencia.
- ✓ La mejora de los documentos.
- ✓ El incremento de la conciencia sobre las acciones correctivas y preventivas.
- ✓ La mayor concienciación por la calidad.
- ✓ El reforzamiento de la comunicación interna.
- ✓ El incremento de la motivación de los empleados.
- ✓ La mejora de la calidad de los productos y resultados.

- ✓ La mejor de la responsabilidad.
- ✓ La disminución de los conflictos entre los empleados.

b) Beneficios Externos

Los beneficios externos que la organización obtendrá al implementar un sistema de gestión son:

- ✓ El mantenimiento en el mercado.
- ✓ El incremento de la satisfacción de los clientes y su fidelización.
- ✓ La captación de nuevos clientes.
- ✓ Reducción de auditorías realizada por los clientes.
- ✓ La mejora de la imagen de la organización.
- ✓ Mayor calidad percibida y ventaja competitiva.
- ✓ Reducción de quejas.
- ✓ Mejores relaciones con los proveedores. (págs. 45-46)

2.3.16.6 Fases de Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Cuauhtémoc A, (2005), con respecto a las fases de la implementación de un Sistema de Calidad, concluye que:

Las fases de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad son los siguientes:

- ✓ **Análisis y Diagnósticos:** Identificación del flujo actual de los procesos llevados a cabo por la Organización que pretende implantar el Sistema de Gestión de la Calidad y determinación de aquellos que inciden en dicho Sistema.
- ✓ **Desarrollo:** Redacción de una propuesta del Manual de Calidad que deberá implementar la Organización y adopción de las primeras medidas para subsanar los riesgos y las deficiencias advertidas en la primera fase.
- ✓ **Conclusión:** Redacción del Manual de Calidad definitivo y aplicación y gestión por la Organización de los procedimientos establecidos en él.

- ✓ **Seguimiento:** Revisiones periódicas y actualizaciones documentales del Manual de Calidad. (pág. 67)

2.3.16.7 Ventajas y Riesgos de un Sistema de Gestión de la Calidad

Cuauhtémoc A, (2005), con respecto a las ventajas y riesgos de un Sistema de Gestión de Calidad, concluye que:

Un sistema de gestión de la calidad implementado en una organización trae las siguientes ventajas y riesgos:

a) Ventajas

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son herramientas de gestión que implementados en las organizaciones:

- ✓ Aseguran la calidad de los productos y servicios.
- ✓ Garantizan las características de los productos antes y durante el proceso de fabricación, así como la mejora continua.
- ✓ Demuestran la capacidad para suministrar de forma coherente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios.
- ✓ Aumentan la satisfacción del cliente.
- ✓ Realizan la prevención de los problemas antes de su detección.
- ✓ Corrección de no conformidades mediante una gestión basada en la planificación de las actividades.
- ✓ Disminuyen el tradicional Control de Calidad, donde el producto final es inspeccionado para comprobar su adecuación a las especificaciones.
- ✓ Correcta gestión de los recursos, con el objetivo de conseguir siempre la Calidad a la primera.

- ✓ Promueven la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementan y mejora un sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Los certificados ISO son un elemento diferenciador frente a la competencia al transmitir imagen de liderazgo, distinción, prestigio, garantía y excelencia.
- ✓ Reducción de costes derivados de productos o servicios no conformes o de procesos y actividades que no agregan valor añadido.
- ✓ Apertura de nuevas oportunidades de mercado.
- ✓ Optimización de procesos al convertirlos en más eficientes.
- ✓ Fluidez en las tareas debido a la documentación de los procedimientos.
- ✓ Simplificación en la resolución de los problemas.
- ✓ Mejora de la planificación general.

b) Riesgos

La implantación de sistemas de gestión de la calidad también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada.

El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.

Se puede generar el riesgo de no obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados y debe existir la obligación de comunicar objetivos y responsabilidades, una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados. (pág. 68)

2.3.17 Mejora Continua

Israel, (2000), al hablar de la Mejora Continua, cita:

La mejora continua es el grado de satisfacción del cliente, y expresa el nivel de Calidad de la organización y la calidad de esta no es más que el resultado de los procesos empresariales.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones deben realizar si quieren ser competitivas a largo plazo. (pág. 34)

2.3.17.1 El proceso de Mejora Continua

Israel, (2000), cuando se refiere al proceso de mejora continua, señala:

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejorar.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema que define y para cuya resolución se establece un programa, como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- ✓ Verificar la misión.
- ✓ Diagnosticar la causa raíz.
- ✓ Solucionar la causa raíz.
- ✓ Mantener los resultados. (págs. 34-35)

2.3.17.2 Importancia de la Mejora Continúa

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser mucho más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados de manera que si existe alguna falla o inconveniente pueda mejorarse o corregirse; con la aplicación de esta técnica las organizaciones crecerán dentro del mercado hasta lograr ser líderes.

2.3.17.3 Actividades Básicas de Mejoramiento

Existen actividades de mejora que deben formar parte de toda la organización, sea grande o pequeña.

- ✓ Obtener el compromiso de la alta dirección.
- ✓ Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- ✓ Conseguir la participación de todos los integrantes de la organización.
- ✓ Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipo de control de los procesos)
- ✓ Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- ✓ Establecer actividades que aseguran la calidad de los sistemas.
- ✓ Desarrollar e implantar planes de mejora a corto plazo y una estrategia de mejora a largo plazo.

2.3.17.4 Método de Análisis y Soluciones de Problemas (MASP)

Madariaga, (2004), cuando habla de los Métodos de Análisis y Soluciones de Problemas, cita:

El Control Total de la Calidad utiliza el “Método de análisis y solución de problemas”, basado en el PHVA (Ciclo de la Calidad), para la solución de problemas. Las etapas generales son las siguientes:

- ✓ Planificación de la calidad.

- ✓ Mantenimiento de la calidad.
- ✓ Mejoramiento de la calidad.

Se conoce que la mayoría de las decisiones gerenciales se basan en el sentido común, pero es necesario analizar el proceso y seguir las demás etapas para solucionar los problemas. El experto en solucionar problemas se debe basar en hechos y datos. El análisis de procesos se basa en hechos y datos que conducen a la localización de la causa fundamental, su eliminación y solución definitiva de problemas. (p. 67)

2.3.17.5 Gestión por Procesos

Mendívil Escalante, (2000), al referirse a la Gestión por Procesos, señala:

La gestión por procesos es la forma de ordenar toda la organización basándose en los procesos, percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

Para entender la gestión por procesos se puede considerar como un sistema a los siguientes elementos, teniendo en cuenta su orden de menor a mayor:

- ✓ **Actividades:** Acciones que describen el sub proceso y que genera un resultado determinado.
- ✓ **Subprocesos o áreas:** Partes del proceso.
- ✓ **Procesos:** Partes vitales del negocio u organización.

La gestión por procesos facilita los siguientes logros:

- ✓ Los procesos generan altos niveles de eficacia.
- ✓ Integran a las personas en equipos de trabajo.
- ✓ Refuerzan y emplean a fondo los conocimientos disponibles en la organización.
- ✓ Son la base para desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas. (pág. 43)

2.3.17.6 Objetivo de la gestión por procesos

El objetivo de la gestión por procesos, según Mendívil Escalante, (2000), lo define:

La gestión por procesos busca conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes e incrementar la productividad a través de siguientes objetivos:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividad sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo calor sea fácil de percibir por el cliente. (pág. 44)

2.3.18 Las Normas ISO

Según la Organización Internacional de Normalización ISO, (2000), cuando se refiere a las Normas ISO, señala:

ISO (Organización Internacional de Normalización) es el mayor desarrollador mundial y editor de las normas internacionales. ISO es una red de institutos de estándares nacionales de 163 países, un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, que coordina el sistema.

ISO es una organización no gubernamental que forma un puente entre los sectores público y privado. Por un lado, muchos de sus institutos miembros forman parte de la estructura gubernamental de sus países, o están obligados por su gobierno. Por otra parte, otros miembros tienen sus raíces únicamente en el sector privado, habiendo sido creada por las asociaciones nacionales de las asociaciones de la industria.

Por lo tanto, la norma ISO permite a un consenso para llegar a soluciones que satisfagan tanto las necesidades de negocio y las necesidades más amplias de la sociedad. Debido a que "La Organización Internacional de Normalización" tenía siglas diferentes en idiomas diferentes ("IOS" en Inglés, "OIN" en francés de la Organización Internacional de

Normalización), sus fundadores decidieron darle también un solo nombre con un corto propósito. Eligieron "ISO", derivado del griego ISOS, que significa "igual". Cualquiera que sea el país, cualquiera que sea el lenguaje, la forma corta del nombre de la organización es siempre ISO. (pág. 3)

2.3.18.1 Antecedentes de la ISO

La Organización Internacional para la Estandarización nace después de la Segunda Guerra Mundial (fue creada el 23 de febrero de 1947), es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

ISO es una organización internacional no gubernamental, compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como Normas ISO y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, facilitar el intercambio de información y contribuir con unos estándares comunes para el desarrollo y transferencia de tecnologías.

2.3.18.2 Objetivos de las normas ISO 9000

Según la ISO, (2000), los objetivos de las normas ISO 9000, son entre otros:

- ✓ Proporcionar elementos para que una institución pueda lograr la calidad del producto o servicio, a la vez que mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa o institución reducir costos de calidad, aumentar la productividad y destacarse o sobresalir frente a la competencia.

- ✓ Proporcionar a los clientes o usuarios la seguridad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada, concertada, pactada o contratada.

- ✓ Proporcionar a la dirección de la institución la seguridad de que se obtiene la calidad deseada.

- ✓ Establecer las directrices, mediante las cuales la organización, puede seleccionar y utilizar las normas. (pág. 4)

2.3.18.3 Evolución y versiones de normas de calidad ISO 9000

Las normas ISO son analizadas para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas. El propósito es asegurar que las mismas tomen en cuenta los desarrollos tecnológicos y de mercado, y que sean representativas del estado de la ciencia y de la técnica.

La familia de las normas ISO 9000, es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría.

El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de las ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan:

- ✓ Estandarizar las actividades del personal que labora dentro de la organización por medio de la documentación.
- ✓ Incrementar la satisfacción del cliente.
- ✓ Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- ✓ Disminuir re-procesos.
- ✓ Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- ✓ Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- ✓ Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios.

Esta familia de normas apareció en 1987, tomando como base la norma británica BS 5750 de 1987, experimentando su mayor crecimiento a partir de la versión de 1994. La versión actual data de 2008, publicada el 13 de noviembre de 2008.

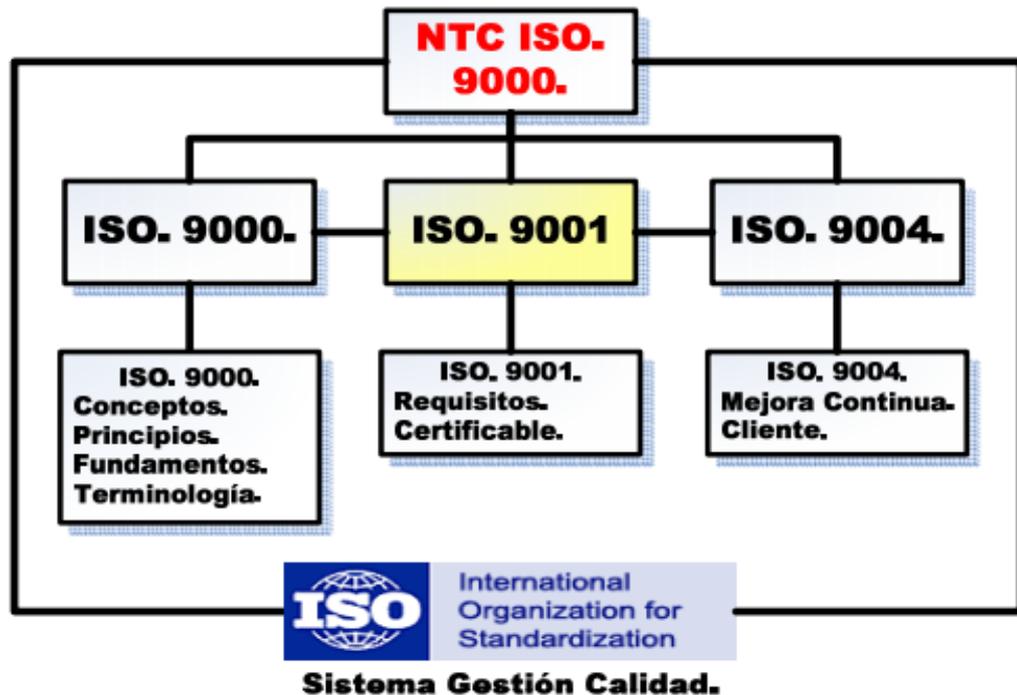
La principal norma de la familia es la ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos. Otra norma vinculante a la anterior es la ISO 9004:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

Las normas ISO 9000 de 1994 estaban principalmente dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implantación en las empresas de servicios planteaba muchos problemas. Esto fomentó la idea de que son normas excesivamente burocráticas.

Con la revisión de 2000 se consiguió una norma menos pesada, adecuada para organizaciones de todo tipo, aplicable sin problemas en empresas de servicios e incluso en la Administración Pública, con el fin de implantarla y posteriormente, si lo deciden, ser certificadas conforme a la norma ISO 9001.

Las tres normas principales de la NTC ISO 9000, se relacionan a continuación:

Tabla 10: Normas Principales ISO 9000



FUENTE: Normas ISO 9000
ELABORADO POR: Verónica Carrasco

Las normas se revisan cada 5 años para garantizar la adecuación a las tendencias y dinámicas del contexto mundial. Actualmente está vigente la versión de la ISO 9001:2008.

2.3.18.4 Norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 ha sido formalmente aprobada por unanimidad por los miembros de ISO, su publicación oficial se dio el 13 de noviembre de 2008. (Evans, 2008, pág. 25)

La norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad en una organización, permite demostrar su capacidad para proporcionar de forma

coherente productos que satisfagan al cliente y los requisitos legales y reglamentarios, y tiene como objetivo aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad de los clientes y los requisitos legales y reglamentarios.

Todos los requisitos de la norma ISO 9001:2008 son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, independientemente del tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando algún requisito de la norma ISO 9001:2008 no se puede aplicar debido a la naturaleza de una organización y su producto, esto puede considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, las reclamaciones de conformidad con la norma ISO 9001:2008 no son aceptables a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el capítulo 7, y tales exclusiones no afectan la capacidad de la organización, o la responsabilidad, para ofrecer productos que satisfagan al cliente y normativas legales y los requisitos reglamentarios.

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los tres primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos cuatro a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

Esta norma no introduce nuevos requisitos sino que establece clarificaciones a la versión del año 2000, y aumenta su compatibilidad con la norma ISO 14001:2004 de Gestión Ambiental. No obstante cada organización deberá evaluar las mejoras a introducir para adaptarse a la norma.

2.3.18.5 Contenido de la Norma ISO 9001:2008

Norma Internacional ISO 9001:2008

0. Introducción.

- 0.1 Generalidades.
- 0.2 Enfoque basado en procesos.
- 0.3 Relación con la norma ISO 9004.
- 0.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión.
- 1. Objetivo y campo de aplicación.**
 - 1.1. Generalidades.
 - 1.2. Aplicación.
- 2. Referencias normativas.**
- 3. Términos y definiciones.**
- 4. Sistema de gestión de la calidad.**
 - 4.1. Requisitos generales.
 - 4.2. Requisitos de la documentación.
- 5. Responsabilidad de la dirección.**
 - 5.1. Compromiso de la dirección.
 - 5.2. Enfoque al cliente.
 - 5.3. Política de calidad.
 - 5.4. Planificación.
 - 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.
 - 5.6. Revisión por la dirección.
- 6. Gestión de los recursos.**
 - 6.1. Provisión de recursos.
 - 6.2. Recursos humanos.
 - 6.3. Infraestructura.

6.4. Ambiente de trabajo.

7. Realización del producto.

7.1. Planificación de la realización del producto.

7.2. Procesos relacionados con el cliente.

7.3. Diseño y desarrollo.

7.4. Compras.

7.5. Producción y prestación del servicio.

7.6. Control de los equipos de seguimiento y medición.

8. Medición, análisis y mejora.

8.1. Generalidades.

8.2. Seguimiento y medición.

8.3. Control de producto no conforme.

8.4. Análisis de datos.

8.5. Mejora.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS

3.1 HIPÓTESIS GENERAL

El desarrollo de una auditoría de calidad bajo estándares ISO 9001:2008 a la empresa Parmalat S.A. del Ecuador, de la ciudad de Latacunga, permitirá cumplir con los estándares de calidad y la satisfacción de las necesidades del cliente.

3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El desarrollo de un marco teórico conceptual permite definir las herramientas necesarias para lograr la estabilidad y la mejora de los procesos de producción.
- La aplicación de la metodología de investigación permite medir la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
- La presentación del informe permite identificar las no conformidades y oportunidades de mejora, resultado de la Auditoría de Calidad.

3.3 VARIABLES

3.3.1 Variable Independiente

- Auditoría de Calidad al Proceso de Producción de la Empresa Parmalat.

3.3.2 Variable Dependiente

- Expectativas del Cliente y Entrega de Productos de Calidad.

3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación fue realizada a partir de un enfoque mixto, es decir, de un estudio cualitativo y cuantitativo. La investigación es cualitativa, ya que se obtuvo opiniones de personas especializadas en Auditoría de Calidad y es cuantitativa, ya que está basada en datos y hechos que se dan en la empresa Parmalat.

Para el presente trabajo investigativo, se ha visto la necesidad de realizar los varios tipos de investigación que se detallan a continuación:

3.4.1 Investigación de Campo

Para el presente trabajo se tomó como base la investigación de campo la misma que se realizó en el lugar donde se producen los hechos denominado Empresa Parmalat, ubicada en el Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, haciendo un estudio sistematizado, donde todos sus integrantes fueron partícipes, con la cual se pudo observar directamente los problemas existentes dentro de la empresa, para dar posibles soluciones en los procedimientos de la auditoría de calidad.

3.4.2 Investigación Bibliográfica – Documental

Esta modalidad de investigación ayudó en el presente trabajo en la Empresa Parmalat, para definir aspectos conceptuales y metodológicos ya que fueron datos medibles y cuando sean necesarios podrán ser reutilizados, para esto se contó con una base de datos históricos que respaldan la información, para lo cual se requirió de sustentos teóricos, tanto de fuentes primarias como de documentos y reportes de Parmalat, así como de fuentes secundarias extraídas de libros, folletos y otras publicaciones.

3.4.3 Investigación Descriptiva

Fue aplicable en el presente trabajo de investigación ya que permitió recolectar todos aquellos datos que sirvieron para verificar la hipótesis, además de profundizar y solucionar las causas y efectos del problema.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Población

La población considerada para ser investigada en la presente investigación, está conformada por dos segmentos detallados en el siguiente cuadro:

Tabla 11: Población de Estudio

ESTRATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefe de Producción	1	1.41%
Trabajadores de la Planta de Producción	70	98.59 %
TOTAL	71	100%

Fuente: PARMALAT Latacunga
Elaborado por: Verónica Carrasco

3.5.2 Muestra

Para el presente estudio no fue necesario calcular el tamaño de la muestra debido a que la población de estudio fue inferior a 150 individuos, por lo tanto el tamaño de la muestra fue igual a la población total. (LUDEWIG, 2000)

3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.6.1 Métodos de la investigación

En la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos:

3.6.1.1 Método Inductivo – Deductivo

Porque se partió de análisis descriptivo de cada uno de los procesos productivos que se relacionan con la gestión específica de Parmalat, para llegar a la conclusión general de la Auditoría de Calidad, para lo cual se identificaron los controles claves necesarios para

evaluar el control interno, así como las técnicas para el control del proceso productivo bajo las normas ISO 9001:2008.

3.6.1.2 Método Analítico

Este método permitió analizar cada una de las causas y efectos que caracterizan a la ejecución de las actividades productivas de los empleados y su incidencia en la calidad de los procesos y la posterior determinación de hallazgos en la auditoría efectuada.

3.6.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.2.1 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que se utilizaron en el desarrollo del presente trabajo de titulación fueron las siguientes:

a. Entrevista

Se aplicó al jefe de área de producción de Parmalat Latacunga para obtener información completa y precisa de una manera directa sobre la situación actual de los procesos operativos.

b. Encuesta

Esta técnica se aplicó a los operarios de la planta de producción y permitió conocer cómo se llevan a cabo los procesos operativos de la industria láctea objeto de investigación, más allá de identificar las causas de los hallazgos y sus posibles acciones correctivas.

c. Observación Directa

Mediante esta técnica se pudo observar de una manera directa los problemas y falencias que ocurren en el proceso operativo de Parmalat Latacunga, describir como se llevan a cabo cada una de las actividades desarrolladas por los operarios de la planta productiva para la posterior evaluación y determinación de los hallazgos, y como éstos afectan a la calidad de la producción.

d. Instrumentos

En el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

- Guía de Entrevista
- Cuestionarios
- Ficha de Observación

3.6.3 Resultados por fases en la Auditoría de Calidad.

3.6.3.1 Planificación Preliminar

a. Diagnóstico Situacional

Se efectuó un diagnóstico preliminar de la empresa Parmalat de Latacunga, que nos permitió comprender el ámbito en el que se desenvuelve y los riesgos a los que está expuesta, en especial en lo que respecta a la gestión del proceso productivo de los productos lácteos.

b. Análisis Estratégico de la Empresa

Se analizó la normativa legal que regula a la empresa láctea como son: estatutos de su constitución, reglamento interno, estructura orgánica – funcional, análisis en el cual se obtuvo información relevante que sirvió para comprender el desarrollo de los procesos, especialmente los relacionados a la producción de la empresa.

3.6.3.2 Planificación Específica:

En la Planificación específica se validaron los controles clave de los procesos productivos evaluados, logrando determinarse qué procesos han cumplido o no los requerimientos empresariales, mediante la tabulación y análisis de los resultados obtenidos en las encuestas; además se efectuó el cálculo de los niveles de riesgo de control en cada caso, utilizando las guías relacionadas con evaluación de la calidad de los procesos productivos.

a. Preparación de los Programas de Auditoría de la Calidad y Diseño de las Hojas de Trabajo

Se efectuaron las pruebas de auditoría de control en función del nivel de cumplimiento, para lo cual se diseñaron las hojas de trabajo de acuerdo a las normativas de la ISO 9001:2008.

3.6.3.3 Ejecución de la Auditoría

Se efectuó el control del cumplimiento de la calidad en los procedimientos productivos de la empresa láctea con la ayuda de las hojas de control interno.

Asimismo se inspeccionó directamente la aplicación de controles (ejemplo constataciones, confirmaciones, seguimiento de operaciones, métodos de registro y control de los activos).

Finalmente, se comparó los datos obtenidos durante la inspección in situ con los datos proporcionados por el área administrativa que sirvieron para la determinación de hallazgos, y el establecimiento de las posibles acciones correctivas.

3.6.3.4 Comunicación de Resultados

La comunicación de los resultados fueron difundidos conforme a lo establecido a la norma ISO 9001:2008, los cuales fueron validados por las autoridades de la empresa y dicha información sirvió para determinar las recomendaciones al presente examen de auditoría.

3.7 RESULTADOS

3.7.1 Generalidades de la Empresa PARMALAT del Ecuador, de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

3.7.1.1 Descripción de la Empresa PARMALAT

La Empresa Parmalat fue fundada el 15 de abril de 1961 en Colecchio, una población de Parma al norte de Italia, de donde recibe su nombre, que significa "Leche de Parma".

A lo largo de la historia, se ha caracterizado por ser una empresa innovadora y visionaria, la empresa ingresa al mercado Ecuatoriano hace 30 años asociándose estratégicamente con LECOCEM (Leche Cotopaxi de Economía Mixta), que cuenta con el 3% de las acciones de la sociedad y Parmalat con un 97% restante de acciones, oferta productos semidescremados, leche entera, descremada, deslactosada, fortificada, saborizada, leche en polvo, crema de leche, yogurt y mantequilla.

Se constituye como compañía anónima, perteneciendo al grupo LACTALIS; en la actualidad es una compañía que ha ampliado su mercado, ingresando a muchos hogares ecuatorianos con productos de calidad, saludables, nutritivos con un alto valor agregado, su compromiso es asegurar la calidad e innovación en sus productos y procesos, para mantenerse como una de las marcas más reconocidas del mercado.N

Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. La Pradera N30-258 y Mariano Aguilera (Sucursal), y en Latacunga en el Km 20 Panamericana Norte S/N (Matriz).

PARMALAT ha pasado por algunos problemas económicos, escándalos por parte de su fundador, pero ha sabido salir adelante y hoy en día ha logrado posicionarse en el mercado ecuatoriano como una marca reconocida.

3.7.1.2 Filosofía Institucional

Misión

Trabajamos cada día con entusiasmo y calidad para generar bienestar a las familias ecuatorianas, produciendo alimentos saludables que te llenan de placer. Juntos aportamos, aprendemos e innovamos para construir un lugar donde sentimos felicidad con lo que hacemos.

Visión

PARMALAT ECUADOR quiere estar consolidada como una empresa con productos de alta calidad, siendo líder de la industria láctea, teniendo una perfecta percepción del mercado y manteniendo la rentabilidad.

Para ese entonces será una organización sólida y moderna en sus procesos, con un buen clima organizacional y un ejemplo para las demás trasnacionales.

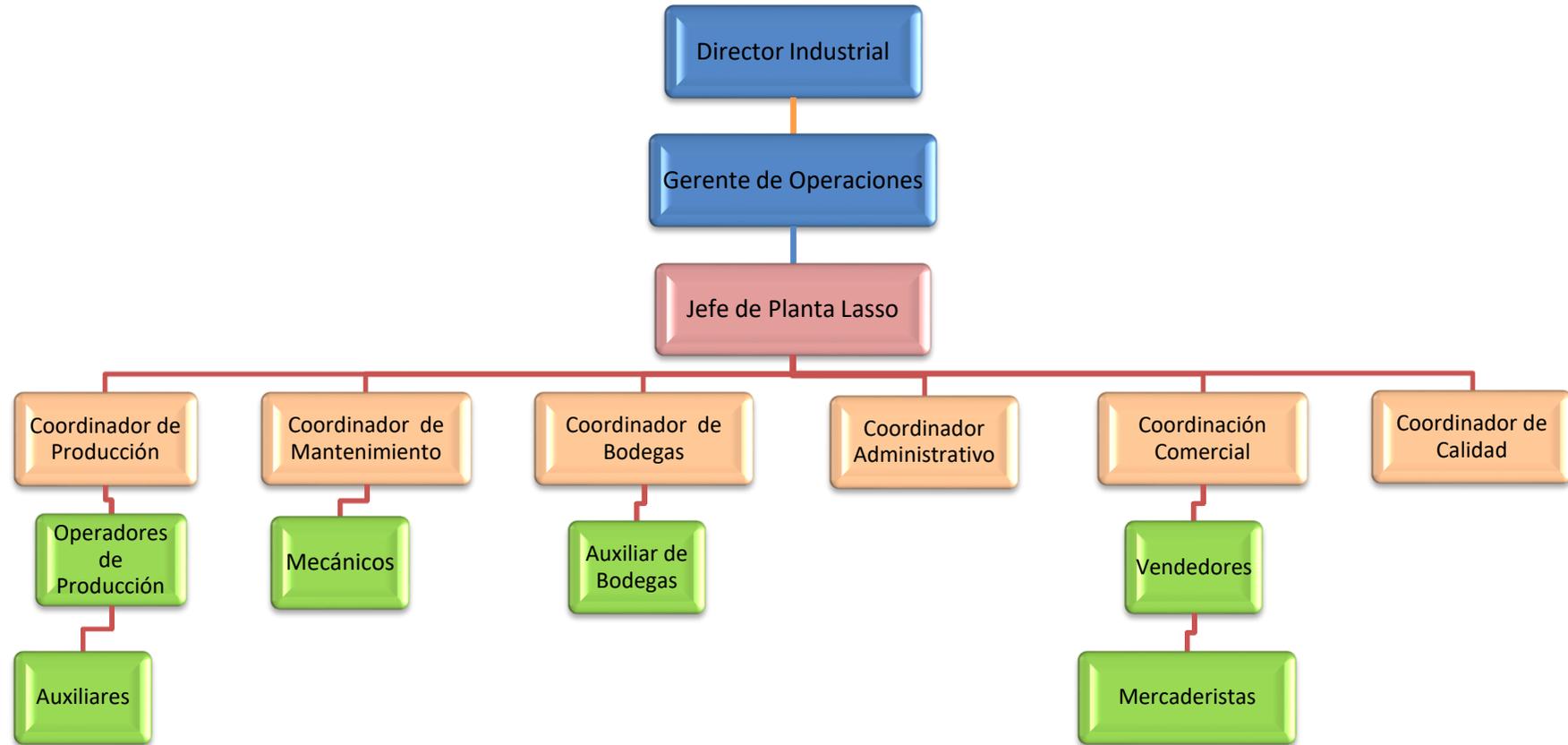
Valores

- **Ambición:** Continuamente nos retamos para el mejoramiento continuo de nuestros productos, nuestros procesos, nuestro desempeño y nuestros resultados.
- **Compromiso:** Tenemos un espíritu emprendedor, perseverante, responsable y leal.
- **Simplicidad:** En nuestro cada día, actuamos de forma accesible, transparente, pragmática, con cercanía y sentido común.

Estructura Organizativa

La empresa cuenta con un organigrama orgánico y otro funcional; como se trata de una gran empresa existen una diversidad de personas asignadas a cada área, es decir las funciones están organizadas de manera técnica y no existe duplicidad de cargos. Tanto el área de venta y el área de producción son muy importantes para analizar el desempeño financiero de la empresa.

Grafico 1: Organigrama Estructural de la Empresa Parmalat



Fuente: Parmalat Latacunga

Elaborado por: Verónica Carrasco

3.7.1.3 Personal de la Empresa Parmalat

En la Empresa Parmalat S.A. Latacunga el personal que labora es el siguiente:

Tabla 12: Personal de Parmalat Latacunga

ESTRATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefe de Planta	1	1.41%
Coordinador de Producción	1	1.41%
Coordinador de Mantenimiento	1	1.41%
Coordinador de Bodegas	1	1.41%
Coordinador Administrativo	1	1.41%
Coordinador Comercial	1	1.41%
Coordinador de Calidad	1	1.41%
Operadores de Producción	30	42.25%
Auxiliares de producción	20	28.17
Mecánicos	3	4.26
Auxiliar de Bodegas	2	2.82
Vendedores	8	11.27
Mercadista	1	1.41%
TOTAL	71	100%

Fuente: Empresa PARMALAT ECUADOR S.A.

Elaborado Por: Verónica Carrasco

3.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

3.8.1 Resultados de las Entrevistas Aplicadas a los Empleados de la Empresa “Parmalat Latacunga”.

Investigador: Verónica Carrasco V.

Entrevista dirigida: Los empleados de la Empresa Parmalat Latacunga.

Objetivo: Recopilar información que permita la ejecución de la Auditoría de Calidad al Proceso de Producción de la Empresa Parmalat S.A.”, de la provincia de Cotopaxi del Cantón Latacunga, periodo 2014, que nos ayudara a determinar las no conformidades y oportunidades de mejora que tiene la empresa.

Indicaciones Generales: La encuesta deberá ser llenada con toda la sinceridad posible y sin ningún compromiso alguno, ya que dicha información proporcionada será de mucho valor para el éxito de esta investigación.

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted si la gerencia establece y comunica los planes y metas instituidos?

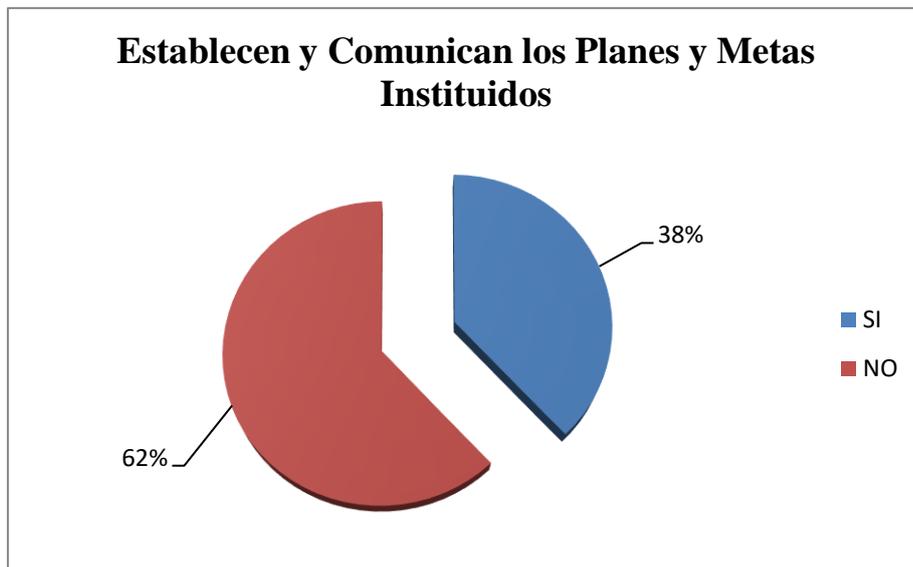
Tabla 13: La gerencia establece y comunica los planes y metas instituidos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	38%
NO	39	62%
TOTAL	63	100%

Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A

Elaborado por: Verónica Carrasco.

Grafico 2: Establecen y Comunican los Planes y Metas Instituidos



Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

ANÁLISIS – INTERPRETACIÓN

La aplicación de las encuestas realizadas al personal de producción de la empresa Parmalat S.A. Latacunga se llegó a concluir que el 38% del personal manifestó que la gerencia si establece y comunica los planes y metas instituidos, mientras que el 62% manifestó que la gerencia no establece y comunica los planes y metas.

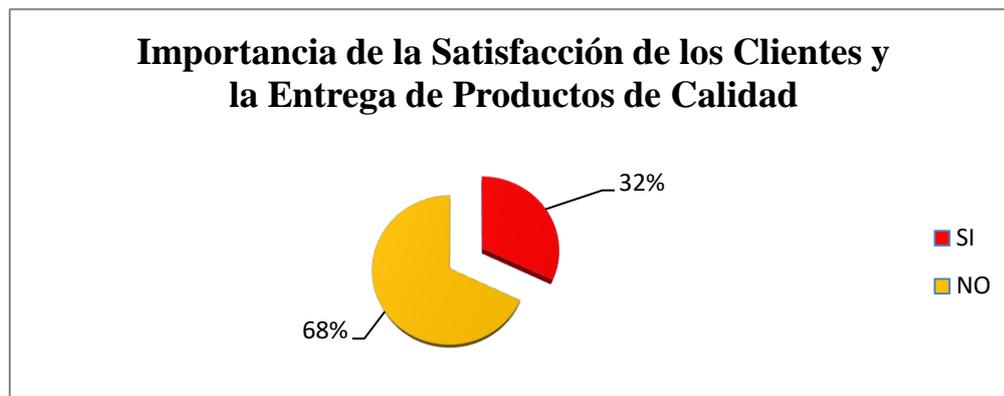
2. ¿Se ha difundido en la empresa la importancia de la satisfacción de las necesidades de los clientes y la entrega de productos de calidad?

Tabla 14: Importancia de la Satisfacción de los Clientes y la Entrega de Productos de Calidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	32%
NO	43	68%
TOTAL	63	100%

Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

Grafico 3: Importancia de la Satisfacción de los Clientes y la Entrega de Productos de Calidad



Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

ANÁLISIS – INTERPRETACIÓN

La aplicación de las encuestas realizadas al personal de producción de la empresa Parmalat S.A. Latacunga, se determinó que el 32% del personal manifestó que la empresa si ha difundido la importancia de la satisfacción de las necesidades de los clientes y la entrega de productos de calidad, mientras que el 68% manifestó que la empresa no ha difundido la importancia de la satisfacción de las necesidades de los clientes y la entrega de productos de calidad.

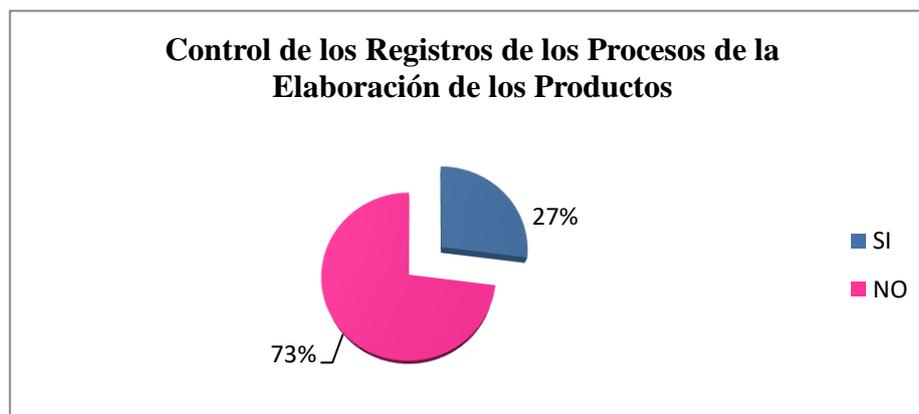
3. ¿Existe un control de los documentos y almacenamiento de registros de los procesos de la elaboración de los productos?

Tabla 15: Registro de los procesos de Elaboración de Productos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	27%
NO	46	73%
TOTAL	63	100%

Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

Grafico 4: Registro de los procesos de Elaboración de Productos



Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A

Elaborado por: Verónica Carrasco.

ANÁLISIS – INTERPRETACIÓN

La aplicación de las encuestas realizadas al personal de producción de la empresa Parmalat S.A. Latacunga, se determinó que el 27% del personal manifestó que si son debidamente controlados los documentados y almacenados los registros de los procesos de la elaboración de los productos, mientras que el 73% manifestó que no son debidamente controlados los documentados y almacenados los registros.

4. ¿Usted conoce que es un Sistema de Gestión de Calidad?

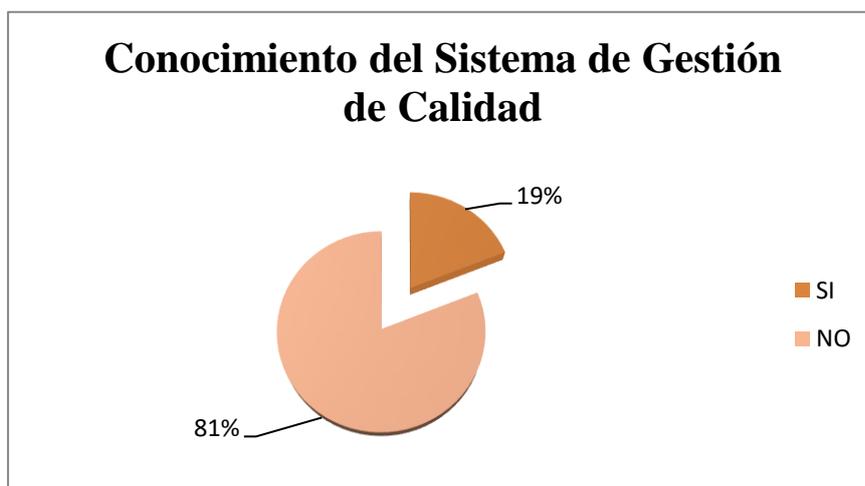
Tabla 16: Conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	19%
NO	51	81%
TOTAL	63	100%

Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A

Elaborado por: Verónica Carrasco.

Grafico 5: Conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

ANÁLISIS – INTERPRETACIÓN

La aplicación de las encuestas realizadas al personal de producción de la empresa Parmalat S.A. Latacunga, se determinó que el 19% del personal si tiene conocimiento del sistema de gestión de calidad, mientras que el 81% no tiene conocimiento de lo que es un sistema de gestión de calidad.

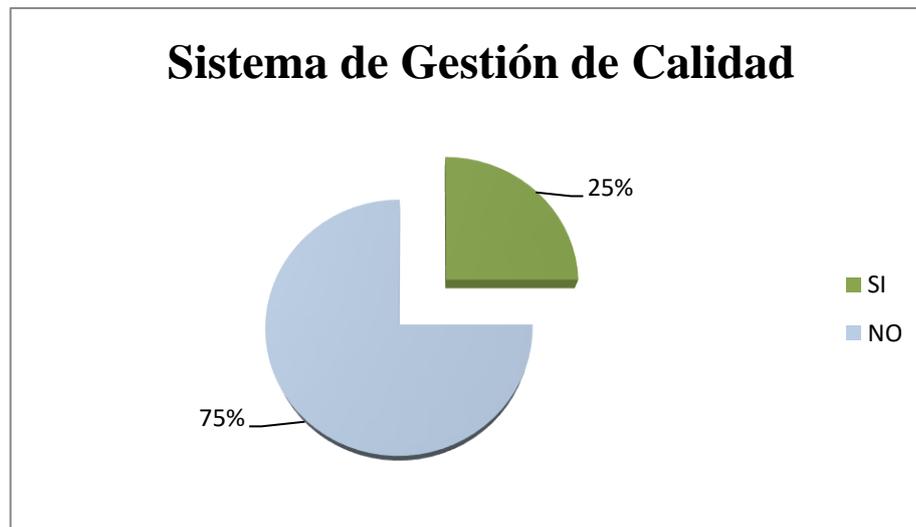
5. ¿Usted conoce si la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad?

Tabla 17: Sistema de Gestión de Calidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	25%
NO	47	75%
TOTAL	63	100%

Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

Grafico 6: Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

ANÁLISIS – INTERPRETACIÓN

La aplicación de las encuestas realizadas al personal de producción de la empresa Parmalat S.A. Latacunga, se determinó que el 25% del personal si tiene conocimiento del sistema de gestión de calidad, mientras que el 75% no tiene conocimiento de lo que es un sistema de gestión de calidad.

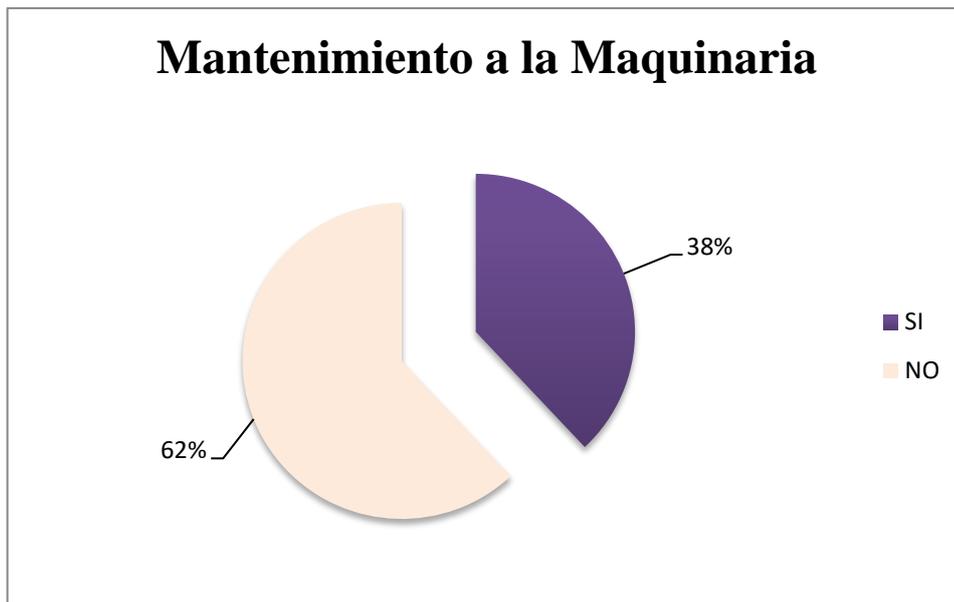
6. ¿Conoce usted que el mantenimiento que se da a la maquinaria es el adecuado?

Tabla 18: Mantenimiento a la Maquinaria

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	38%
NO	39	62%
TOTAL	63	100%

Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

Grafico 7: Mantenimiento a la Maquinaria



Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

ANÁLISIS – INTERPRETACIÓN

La aplicación de las encuestas realizadas al personal de producción de la empresa Parmalat S.A. Latacunga, se determinó que el 38% del personal si tiene conocimiento de que realizan el mantenimiento a la maquinaria, mientras que el 62% no tiene conocimiento de lo que realizan en las maquinarias.

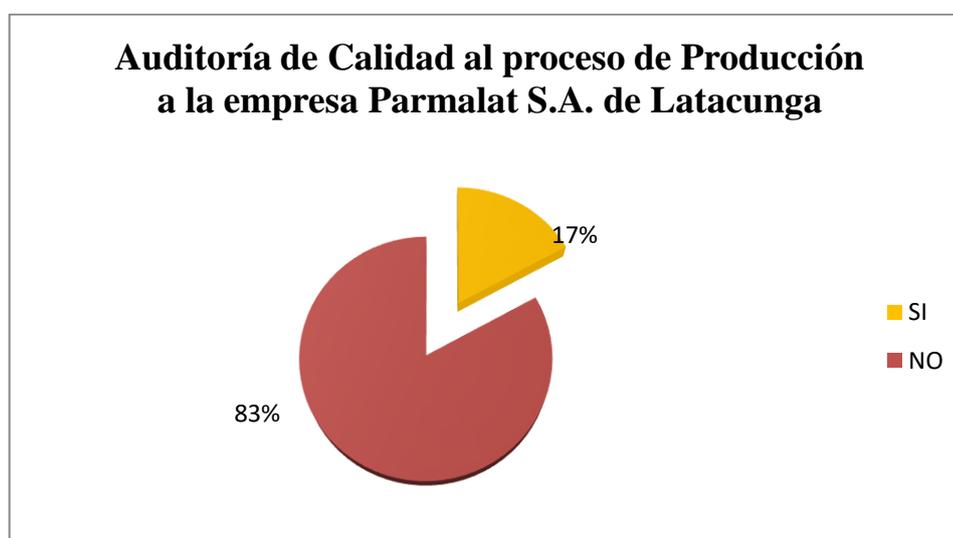
- 7. ¿Cree usted que se debe realizar una Auditoría de Calidad al Proceso de Producción de la Empresa Parmalat S.A de Latacunga, la misma que nos permita cumplir con las expectativas del cliente y su satisfacción con la entrega de productos de calidad?**

Tabla 19: Auditoría de Calidad al proceso de Producción a la empresa Parmalat S.A. de Latacunga

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	17%
NO	52	83%
TOTAL	63	100%

Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

Grafico 8: Auditoría de Calidad al proceso de Producción a la empresa Parmalat S.A. de Latacunga



Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

ANÁLISIS – INTERPRETACIÓN

Mediante las encuestas que fueron aplicadas al personal de producción de la empresa Parmalat S.A. Latacunga, se llegó a establecer que un 17% del personal si está de acuerdo que se realice una auditoría de calidad al proceso de producción de la empresa, la misma que permita cumplir con las expectativas del cliente y su satisfacción con la entrega de productos de calidad, mientras que el 83% no están de acuerdo.

8. ¿Existe una capacitación adecuada al personal de Producción de la empresa Parmalat S.A.?

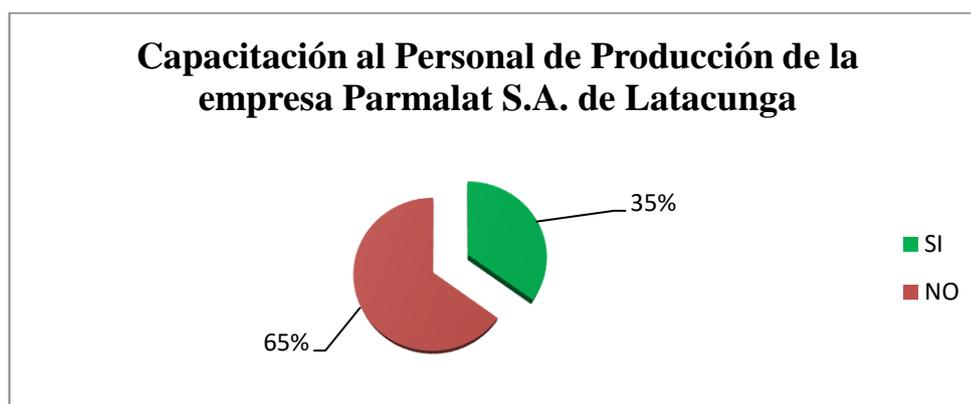
Tabla 20: Capacitación al Personal de Producción de la empresa Parmalat S.A. de Latacunga

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	35%
NO	41	65%
TOTAL	63	100%

Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A

Elaborado por: Verónica Carrasco.

Gráfico 9: Capacitación al Personal de Producción de la empresa Parmalat S.A. de Latacunga



Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A

Elaborado por: Verónica Carrasco.

ANÁLISIS – INTERPRETACIÓN

Las encuestas que fueron aplicadas al personal de producción de la empresa Parmalat S.A. Latacunga, se llegó a establecer que un 35% del personal si se siente capacitado, mientras que un 65% no ha recibido una adecuada capacitación.

9. ¿La empresa cuenta con un adecuado manual de calidad?

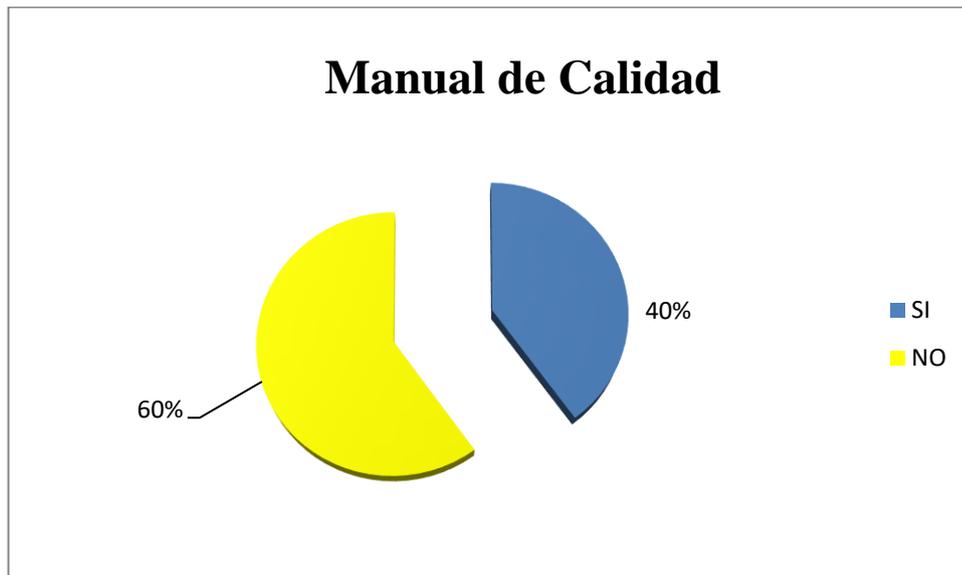
Tabla 21: Manual de Calidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	40%
NO	38	60%
TOTAL	63	100%

Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A

Elaborado por: Verónica Carrasco.

Grafico 10: Manual de Calidad



Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A

Elaborado por: Verónica Carrasco.

ANÁLISIS – INTERPRETACIÓN

Con la aplicación de las encuestas que fueron aplicadas al personal de producción de la empresa Parmalat S.A. Latacunga, se llegó a establecer que un 40% del personal está de acuerdo con el manual de calidad, mientras que un 60% no se siente conforme con el manual de calidad.

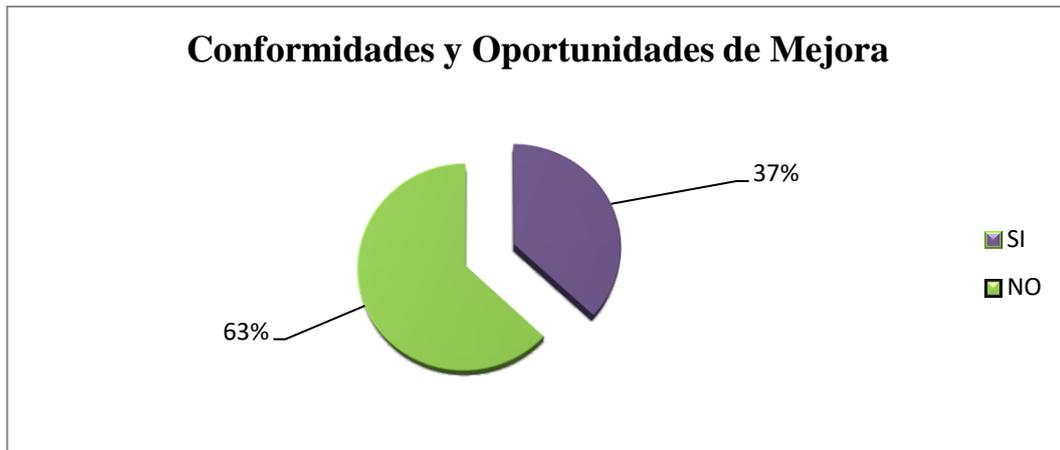
10. ¿Cree usted que una Auditoría de Calidad permitirá determinar las no conformidades y oportunidades de mejora que tiene la empresa?

Tabla 22: No Conformidades y Oportunidades de Mejora

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	37%
NO	40	63%
TOTAL	63	100%

Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

Grafico 11: No Conformidades y Oportunidades de Mejora



Fuente: Personal de la empresa Parmalat S.A
Elaborado por: Verónica Carrasco.

ANÁLISIS – INTERPRETACIÓN

Con la aplicación de las encuestas que fueron realizadas al personal de producción de la empresa Parmalat S.A. Latacunga, se determinó que el 37% del personal indicó que al efectuar una auditoría de calidad se podrá determinar las no conformidades y oportunidades de mejora que tiene la empresa, mientras que el 63% indicó que no se podrá determinar las no conformidades y oportunidades de mejora.

3.9 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis se utilizó el método estadístico CHI-CUADRADO.

3.9.1 Hipótesis

H₀: Hipótesis Nula

H₁: Hipótesis de alternativa

H₀: El desarrollo de una auditoría de calidad bajo estándares ISO 9001:2008 a la empresa Parmalat S.A. del Ecuador, de la ciudad de Latacunga, no permitirá cumplir con los estándares de calidad y la satisfacción de las necesidades del cliente.

H₁: El desarrollo de una auditoría de calidad bajo estándares ISO 9001:2008 a la empresa Parmalat S.A. del Ecuador, de la ciudad de Latacunga, permitirá cumplir con los estándares de calidad y la satisfacción de las necesidades del cliente.

3.9.2 Matriz de Contingencia

3.9.2.1 Variables

Variable Independiente: Pregunta N° 7.- ¿Cree usted que se debe realizar una auditoría de calidad bajo estándares ISO 9001:2008 a la empresa Parmalat S.A. del Ecuador, de la ciudad de Latacunga, permitirá cumplir con los estándares de calidad y la satisfacción de las necesidades del cliente.?

Variable Dependiente: Pregunta N° 2.- ¿Se ha difundido en la empresa la importancia de la satisfacción de las necesidades de los clientes y la entrega de productos de calidad?

Tabla 23: Variables

VARIABLES	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
INDEPENDIENTE	11	52	63
DEPENDIENTE	20	43	63
TOTAL	31	95	126

Fuente: Resultados Encuestas

Elaborado por: Verónica Carraco

3.9.3 Frecuencia Esperada (E)

Para calcular la frecuencia esperada se utiliza la siguiente fórmula:

$$E = \frac{TF * TC}{TG}$$

Dónde:

E= Esperada

TF= Total Fila

TC= Total columna

TG= Total General

$$E1 = \frac{63 * 31}{126}$$

$$E1 = 15,5$$

$$E2 = \frac{63 * 95}{126}$$

$$E2 = 47,50$$

Grados de Libertad

Para calcular grado de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (F - 1)(C - 1)$$

Dónde:

GL= Grados de Libertad

F= Fila

C= Columna

$GL = (2-1) (2-1)$

$GL = 1$

$X^2_t = 3,84$

El margen de error a utilizar será del 5% el cual se convierte en un nivel de confianza del 95%, con el fin de buscar los datos en la tabla de Chi-cuadrado.

Cálculo del Chi-Cuadrado

Para calcular el CHI-CUADRADO se utiliza la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Dónde:

X^2 = Chi – Cuadrado

\sum = Sumatoria

Fo= Frecuencia del valor observado

Fe= Frecuencia del valor esperado

Tabla 24: Chi-Cuadrado

FRECUENCIA OBSERVADA	FRECUENCIA ESPERADA	$\chi^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$
11	15,50	1,31
52	47,50	0,43
20	15,50	1,31
43	47,50	0,43
TOTAL χ^2_c		3,48

Fuente: Resultados Encuestas.
Elaborado por: Verónica Carrasco.

Decisión

$\chi^2_c < \chi^2_t$ = Acepto la Hipótesis

$\chi^2_c > \chi^2_t$ = Rechazo la Hipótesis

$\chi^2_c < \chi^2_t$

$$3,48 < 3,84$$

Análisis de la Verificación de la Hipótesis.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el método del Chi- Cuadrado se llegó a la conclusión que $\chi^2_c = 3,48$ es menor que $\chi^2_t = 3,84$, por lo que se acepta la Hipótesis Alternativa y se rechaza la Hipótesis Nula.

En base a los resultados de la encuesta se justifica la presentación de la propuesta:

El desarrollo de una auditoría de calidad bajo estándares ISO 9001:2008 a la empresa Parmalat S.A. del Ecuador, de la ciudad de Latacunga, permitirá cumplir con los estándares de calidad y la satisfacción de las necesidades del cliente.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



Auditoría de Calidad Bajo Estándares ISO 9001:2008 al Proceso Productivo de la Empresa Parmalat del Ecuador, de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, Periodo Enero – Diciembre del 2014.

Período: Enero – Diciembre del 2014.

Componente: Memorando de Planificación Preliminar

4.1.1 Antecedentes

La Planta de Lácteos de la Empresa Parmalat, ubicada en Lasso – Latacunga, se encuentra funcionando nuevamente a partir del año 2010 con nueva administración pero con la misma marca la cual ha evolucionado hasta convertirse en una empresa líder dentro de producción de lácteos a nivel nacional.

Sus modernas instalaciones en la ciudad de Lasso – Latacunga permiten la fabricación de una gama de productos, produciendo y comercializando alimentos nutritivos de la más alta calidad, siendo rentable y contribuyendo al GRUPO PARMALAT a afianzar su presencia en América del Sur.

La Empresa Parmalat Latacunga, no cuenta con una Unidad de Auditoría Interna, solamente la Matriz, la cual envía personal autorizado para realizar los exámenes que sean requeridos.

4.1.2 Motivo del Examen

En conformidad con lo decidido con los socios de la empresa, el análisis realizado corresponde al estudio de las decisiones adoptadas por las autoridades en la administración específicamente en el área de producción mediante oficio N° 001, de fecha 2 de Septiembre del 2015.

4.1.3 Objetivos del Examen

- Determinar si todas las etapas del proceso productivo de la planta de Lasso – Latacunga cumplen con los parámetros de calidad, cantidad, seguridad, etc., exigidos para alcanzar una óptima capacidad de producción.
- Comprobar si las instalaciones de la empresa cumplen con los requerimientos exigidos de acuerdo a los procesos que allí se ejecutan.
- Verificar si las condiciones y manejo de la maquinaria y equipo del área de producción son las adecuadas.
- Determinar si el personal con el que cuenta la empresa es el idóneo.
- Evaluar si los procesos productivos cumplen con la gestión de calidad establecidas en las ISO 9001-2008.

4.1.4 Alcance del Examen

Como parte del presente examen se realizó un análisis de la gestión de calidad del área de producción de la planta de PARMALAT de Lasso, Latacunga, para lo cual nos enfocamos en los siguientes componentes: planes y programas del proceso productivo, tecnología, calidad, instalaciones, uso y mantenimiento de la maquinaria y equipo, materia prima y personal, del período comprendido entre Enero a Diciembre del 2014.

4.1.5 Programa de la Planificación Preliminar

Tabla 25: Programa de la Planificación Preliminar

Nº	ACTIVIDADES	FECHA	ELABORADO. POR:
1	Efectuar visitas de observación a las instalaciones de Parmalat Latacunga para observar los procesos y funcionamiento de la Planta de Producción Láctea.	03/09/2015	Verónica Carrasco
2	Obtener la información y documentación necesaria como: manuales, reglamentos de la empresa objeto de estudio	09/2013	Verónica Carrasco
3	Obtener la información y documentación necesaria para determinar los principales procesos y políticas que se llevan a cabo en la Planta Productiva.		Verónica Carrasco
4	Revisar, analizar y depurar la información recopilada.		Verónica Carrasco
5	Realizar un análisis y actualización del archivo permanente existente.		Verónica Carrasco
6	Identificar los indicadores de gestión.	09/2013	Verónica Carrasco
7	Determinar la matriz de riesgo preliminar.	09/2013	Verónica Carrasco
8	Elaborar los papeles de trabajo que se van a utilizar.	09/2013	Verónica Carrasco
9	Desarrollar los papeles de trabajo que se van a utilizar en la Planificación Preliminar.	09/2013	Verónica Carrasco

Elaborado Por: Verónica Carrasco

4.1.6 Ejecución de la Planificación Preliminar

4.1.6.1 Realizar un Análisis y Actualización del Archivo Permanente Existente.

1. Base legal de la Empresa

Los procesos productivos de la Empresa Láctea Parmalat Sucursal Latacunga están regulados por las siguientes instituciones públicas:

- ✓ Superintendencia de Compañías del Ecuador.
- ✓ Ministerio de Salud Pública.
- ✓ Servicio de Rentas Internas.
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales.

Y se rige por las siguientes disposiciones legales:

- ✓ Ley de Compañías del Ecuador.
- ✓ Ley de Protección al Consumidor.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Ley de Equidad Tributaria.
- ✓ Código del Trabajo.
- ✓ Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
- ✓ Ley de Gestión Ambiental.
- ✓ Ley de prevención y control de la contaminación ambiental.
- ✓ Ley Orgánica de la Salud.
- ✓ Normas Sanitarias.
- ✓ Ordenanzas y Reglamentos que regulan la instalación y funcionamiento de empresas Lácteas en Latacunga.

2. Estructura Orgánica

La Empresa Láctea Parmalat está conformada por:

- Un Director General responsable de las empresas de Colombia y Ecuador.
- Un Director Industrial establecido en Colombia el cual reporta al Director General, y es responsable de supervisar a los Gerencias de Técnico Industrial y Operaciones.
- Un Gerente Técnico Industrial.
- Un Gerente de Operaciones que tiene a su cargo las dos Jefaturas de Planta de producción.

Tanto el Gerente Técnico Industrial y el de Operaciones manejan en conjunto las operaciones de la planta industrial, desde la compra de la materia prima, que en este caso, es la leche cruda, hasta la distribución del producto terminado, incluyendo toda la actividad de aseguramiento de la calidad y producción.

La planta de producción de Laso, tiene la siguiente estructura orgánica:

- Un jefe de Planta, cuyas principales funciones son: coordinar y organizar la labor productiva; es responsable de la provisión oportuna de materia prima para la producción y de los insumos para la obtención del producto final, estar continuamente comunicado con el departamento financiero, enviar reportes periódicos sobre producción y consumo de materiales para el debido registro de los costos y gastos en el sistema computarizado contable, tiene además a su cargo la supervisión de las coordinaciones de producción, mantenimiento, bodegas, administrativo, comercial y de calidad.
- Un Coordinador de Producción, el cual conjuntamente con los operadores y auxiliares de producción son los encargados del proceso de producción de los productos ofertados por la empresa,
- Un Coordinador de Mantenimiento, quien es el encargado del buen funcionamiento de maquinarias y equipos de la empresa con el apoyo de los mecánicos de la planta.

- Un Coordinador de Bodegas, quien conjuntamente con su auxiliar son los encargados de la organización de las bodegas de materia prima y productos terminados, así como elaboración y actualización del inventario de bodega.
- Un Coordinador Administrativo y su asistente, quienes son los encargados de ofrecer apoyo al jefe de planta en todos los asuntos administrativos de la Empresa Parmalat Latacunga.
- Un coordinador Comercial el cual es encargado de supervisar las tareas de preventa, venta, despacho y distribución de los productos ofertados.
- Un coordinador de Calidad, el mismo que es encargado de realizar los controles de la calidad tanto a la materia prima receptada, como a los productos terminados.

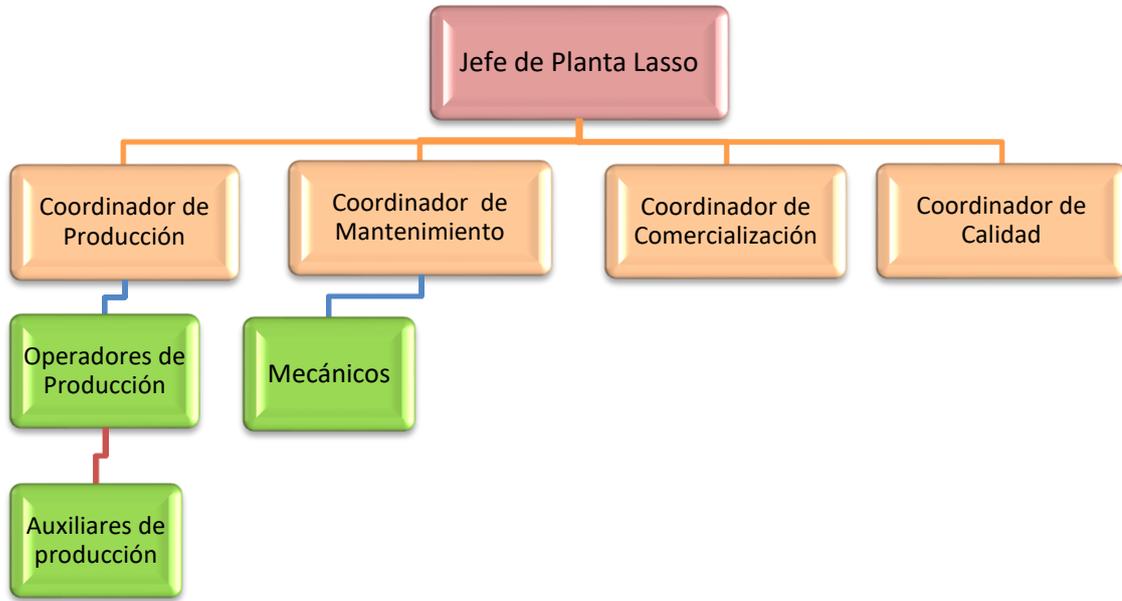
3. Base Legal pertinente al Examen

La base legal en la cual se sustentó el presente examen aplicado a Parmalat Latacunga es la siguiente:

- Norma ISO 9001-2008.
- Normas internacionales de Auditoría.
- Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.

4. Estructura Organizativa de las Unidades objeto de estudio en el presente examen

Grafico 12: Estructura Organizativa de las Unidades Objeto de Estudio



Fuente: Parmalat Latacunga

Elaborado por: Verónica Carrasco

5. Sistemas de información computarizada

Para el manejo de la nómina del personal, la empresa Parmalat cuenta con un software de “Modelo de Gestión del Desempeño” denominado PERFORMALAT, el cual contiene mecanismos de análisis para el desarrollo de las competencias técnicas y personales de los empleados, estructurando equipos de trabajo calificados que contribuyan al crecimiento y competitividad de la Empresa.

Para el acceso a este software se les otorga a los colaboradores una cuenta de acceso con clave privada en la página del Performalat, en la cual se encuentra registrada la hoja de vida, la evaluación del desempeño, la información de la empresa, archivos específicos del empleado, los objetivos y el seguimiento de su cumplimiento en un período anual, se publica oportunidades de vacantes, y los ascensos mensuales. Además para el registro contable cuenta con un sistema computarizado.

6. Grado de confiabilidad de la información

La información obtenida es muy confiable debido a que proviene de fuentes primarias como la entrevista y encuesta y de fuentes secundarias como informes, manual de manual de procedimientos y de funciones de la empresa Parmalat Latacunga.

4.1.6.2 Determinación de indicadores

Para la ejecución del presente examen se utilizó el Método COSO I, razón por la cual los indicadores con los que se trabajaron son los siguientes:

- **Calidad**

$$\textit{Calidad} = \frac{\text{Unidades defectuosas}}{\text{Unidades producidas}}$$

- **Eficiencia de la Mano de Obra**

$$\textit{Eficiencia de la Mano de Obra} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$$

- **Volumen de Desperdicios**

$$\textit{Volúmen de Desperdicios} = \frac{\text{Volúmen o peso de desperdicios}}{\text{Unidades producidas}}$$

- **Porcentaje de Órdenes de Producción en Reproceso**

$$\% \textit{ Órdenes producción en reproceso} = \frac{\text{Órdenes de producción devueltas}}{\text{Total de órdenes de producción} * 100}$$

- **Porcentaje de Cumplimiento del Programa de Mantenimiento de Edificios y Espacios de Trabajo**

% de cumplimiento del programa de mantenimiento de Edificios

$$\textit{y espacios de Trabajo} = \frac{\text{Mantenimiento Ejecutado}}{\text{Mantenimiento Programado} * 100}$$

4.1.6.3 Matriz de Evaluación Preliminar de Riesgos de Auditoría

Tabla 26: Matriz de Evaluación Preliminar de Riesgos de Auditoría

COMPONENTE	RIESGO INHERENTE/CONTROL	ENFOQUE PRELIMINAR DE RIESGO DE AUDITORÍA
Gestión de Producción	Alto/ Alto	Sustantiva
	Falta de medición de tiempos en los procesos de producción y almacenamiento de materia prima y productos terminados.	Analizar y dar seguimiento a los planes de acción que maneja la empresa.
	Alto/ Alto	Sustantiva
	Existencia de sugerencias en las líneas de atención al cliente.	Analizar las soluciones planteadas por la administración de la empresa.
	Alto/ Alto	Sustantiva
	Falta de evaluaciones que midan la eficacia de las capacitaciones realizadas al personal de producción.	Analizar los registros de las capacitaciones dirigidas al personal de producción.
	Alto/ Alto	Sustantiva
	Falta de datos puntuales del producto no conforme.	Revisar y verificar los formatos de los registros de los productos no conforme.
	Alto/ Alto	Sustantiva
	Existencia de atrasos en los tiempos de entrega del producto terminado.	Revisar y analizar el registro de orden de producción y despacho.
	Alto/ Alto	Sustantiva
Existen notas de quejas de los clientes por problemas en la entrega de productos.	Revisar y analizar el registro de entrega de productos.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Verónica Carrasco

4.1.6.4 Papeles de Trabajo a utilizar en la Planificación Preliminar

Tabla 27: Papeles de Trabajo a utilizar en la Planificación Preliminar

ACTIVIDADES	TIEMPOS		REFERENCIA DEL PAPEL DEL TRABAJO
	ESTIMADO	UTILIZADO	
Determinar los objetivos y resultados esperados de la Planificación Preliminar de la Auditoría a la Calidad.	1 día	1 día	PP PT 01
Establecer el cronograma de fechas en las que se realizaran las diferentes actividades de la Planificación Preliminar.	1 día	1 día	PP PT 02
Elaborar notificación de reuniones para el personal involucrado en la Auditoría de Calidad.	1 día	1 día	PP PT 03
Elaborar notificación de visitas para el personal involucrado en la Auditoría de Calidad.	1 día	1 día	PP PT 04
Elaborar solicitudes para el acceso a documentación requerida para el examen.	1 día	1 día	PP PT 05
Conocer cuáles son los objetivos, metas, políticas y estrategias del área operativa.	1 día	1 día	PP PT 06
Analizar los procesos de las áreas de producción, comercialización, mantenimiento, control de calidad.	1 día	1 día	PP PT 07
Analizar los informes de los reclamos de los clientes realizados a la empresa.	1 día	1 día	PP PT 08
Realizar el FODA de los procesos operativos de la Planta industrial	1 día	1 día	PP PT 09
Analizar la estructura y los niveles de organización que tiene la empresa objeto de estudio.	1 día	1 día	PP PT 10
Determinar cuáles son las funciones y responsabilidades del personal encargado de los procesos operativos del área de producción, comercialización, control de calidad y mantenimiento de la empresa.	1 día	1 día	PP PT 11

Establecer si cumple el personal operativo con las responsabilidades a ellos encomendados.	1 día	1 día	PP PT 12
Describir las principales estrategias implementadas en el área de producción para la consecución de objetivos institucionales.	1 día	1 día	PP PT 13
Determinar cómo es la comunicación del área de producción con las áreas de comercialización, control de calidad, y mantenimiento de la empresa.	1 día	1 día	PP PT 14
Definir los principales problemas y restricciones detectados en los procesos operativos del área de producción, comercialización, control de calidad y mantenimiento.	1 día	1 día	PP PT 15
Elaborar los diagramas de flujo de los procesos operativos del área de producción, comercialización, control de calidad y mantenimiento.	1 día	1 día	PP PT 16
Determinar las principales políticas y prácticas de coordinación que utiliza el área de producción con las áreas de comercialización, control de calidad y mantenimiento de la empresa.	1 día	1 día	PP PT 17
Determinar los informes y reportes que se deben preparar.	1 día	1 día	PP PT 18

Elaborado Por: Verónica Carrasco.



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Objetivos y resultados esperados de la Planificación Preliminar de la Auditoría a la Calidad.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la gestión de calidad de acuerdo a la normativa ISO 9001-2008 de los procesos productivos de la Empresa PARMALAT Latacunga, con el propósito de incrementar la eficiencia, eficacia y economía del área de producción y por ende la toma de decisiones de la gerencia de producción para el cumplimiento de las metas institucionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis detallado de las actividades, objetivos, metas, normas, políticas, responsabilidades de los procesos productivos de la empresa.
- Obtener un conocimiento amplio de los procesos productivos de la empresa objeto de investigación.

RESULTADOS ESPERADOS

El informe final contendrá una descripción detallada de los procesos operativos de la Planta objeto de investigación, el cual será presentado al personal administrativo de la empresa; las evidencias de la Auditoría de Calidad estarán conformadas por el Archivo Permanente y Corriente, los mismos que manejan el flujo de información y documentación con la diferencia que el Corriente servirá solo para el presente examen y el permanente servirá como base para posteriores Auditorías.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 02 1/2

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Cronograma de fechas de las actividades de la Planificación Preliminar.

NO.	Actividades	Fechas
1	Elaborar notificación de reuniones y visitas para el personal involucrado en la Auditoría de Calidad.	10/09/2015
2	Elaborar solicitudes para el acceso a documentación requerida para el examen.	10/09/2015
3	Entrega de las notificaciones y solicitudes al personal que van a ser partícipes de la Auditoría de Calidad.	10/09/2015
4	Conocer cuáles son los objetivos, metas, políticas y estrategias del área productiva.	11/09/2015
5	Analizar los procesos de las áreas de producción, comercialización, mantenimiento, control de calidad.	11/09/2015
6	Analizar los informes de los reclamos de los clientes realizados a la empresa.	11/09/2015
7	Realizar el FODA de la Planta industrial Parmalat Latacunga.	14/09/2015
8	Analizar la estructura y los niveles de organización que tiene la empresa objeto de estudio.	14/09/2015
9	Determinar cuáles son las funciones y responsabilidades del personal encargado de los procesos operativos del área de producción, comercialización, control de calidad y mantenimiento de la empresa.	15/09/2015
10	Establecer si cumple el personal operativo con las responsabilidades a ellos encomendados.	16/09/2015

11	Describir las principales estrategias implementadas en el área de producción para la consecución de objetivos institucionales.	17/09/2015
12	Determinar cómo es la comunicación del área de producción con las áreas de comercialización, control de calidad, y mantenimiento de la empresa.	18/09/2015
13	Definir los principales problemas y restricciones detectados en los procesos operativos del área de producción, comercialización, control de calidad y mantenimiento.	18-21-22 y 23/09/2015
14	Elaborar los diagramas de flujo de los procesos operativos del área de producción, comercialización, control de calidad y mantenimiento.	24-25 y 28/09/2015
15	Determinar las principales políticas y prácticas de coordinación que utiliza el área de producción con las áreas de comercialización, control de calidad y mantenimiento de la empresa.	29/09/2015
16	Determinar los informes y reportes que se deben preparar.	30/09/2015
Elaborado por: Verónica Carrasco		Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.
		Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 03 1/1

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Notificación de reuniones para los Coordinadores de las áreas de Producción, Comercialización, Control de Calidad y Mantenimiento de Parmalat Latacunga.

Sres.

Coordinadores de las Áreas de Producción, Comercialización, Control de Calidad y Mantenimiento de Parmalat Latacunga.

Presente:

Parmalat Latacunga convoca a usted a la reunión que se realizará el día 11 de septiembre del presente año a las 17h00 en la sala de reuniones de la Planta, con el objetivo de tratar acerca de la Auditoría de Calidad del período comprendido entre Enero – Diciembre del 2014, mediante orden de trabajo (001) del año 2014, la misma que se va a ejecutar a partir del 4 de Octubre del 2015.

Se recuerda que la asistencia y puntualidad es obligatoria.

Atentamente

Verónica Carrasco.

Auditora

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 04 1/1

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Notificación para los Coordinadores de las áreas de Producción, Comercialización, Control de Calidad y Mantenimiento de Parmalat Latacunga para visitas de observación.

Sres.

Coordinadores de las Áreas de Producción, Comercialización, Control de Calidad y Mantenimiento de Parmalat Latacunga.

Presente.-

Parmalat Latacunga notifica a usted que se encuentra realizando la Auditoría de Calidad correspondiente al período comprendido entre Enero – Diciembre del 2014, realizado mediante orden de trabajo (001) del año 2015, razón por la cual se realizarán visitas de observaciones a las áreas que dirige, para la toma de datos necesarios para la ejecución del examen que se está ejecutando.

Se agradecerá la colaboración que se le dé a al presente proceso a partir de la primera semana del mes de Octubre del 2015.

Atentamente

Verónica Carrasco

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Solicitudes para el acceso a documentación requerida para el examen.

PP PT: 05 1/1

Sres.

Coordinadores de las Áreas de Producción, Comercialización, Control de Calidad y Mantenimiento de Parmalat Latacunga.

Presente.-

Parmalat Latacunga notifica a usted que se encuentra realizando la Auditoría de Calidad correspondiente al período comprendido entre Enero – Diciembre del 2014, realizado mediante orden de trabajo (001) del año 2015, razón por la cual se requiere el acceso a la documentación pertinente del área que Ud. dirige para el cumplimiento adecuado del examen que se está efectuando.

Se agradecerá la colaboración que se le dé a al presente proceso a partir de la primera semana del mes de Octubre del 2015.

Atentamente

Verónica Carrasco

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Objetivos, Políticas y Metas de Parmalat Latacunga.

PP PT: 06 1/2

Objetivos:

- Obtener una tasa de crecimiento mayor que la competencia.
- Ofrecer un producto libre de contaminación ambiental.
- Disminuir de manera significativa el tiempo de entrega del producto.
- Ofrecer un menor riesgo en productos vendidos.
- Proporcionar a la ciudadanía un producto de buena calidad a bajo precio.
- Ofrecer asesoramiento gratuito a sus clientes de que producto es el mejor.
- Poner a disposición de clientela el mejor producto del mercado de LACTEOS.

Políticas

- PARMALAT DEL ECUADOR S.A. es una empresa dedicada a la producción, pasteurización, homogenización, pectonización o maternización de la leche y envasado bajo estándares de calidad, de acuerdo a las exigencias de sus clientes y entidades de control.
- Las actividades realizadas están basadas en el trabajo seguro, la capacitación, el entrenamiento y la motivación, destinando los recursos necesarios para poner en práctica medidas preventivas de Seguridad y Salud en nuestros trabajadores.
- Se encarga de asegurar las actividades productivas más limpias protegiendo del medio ambiente y evitando afectar el ambiente interno y al entorno de la empresa.
- Identifica, controla y previene los riesgos del trabajo en los procesos operativos de la empresa.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Objetivos, Políticas y Metas de Parmalat Latacunga.

PP PT: 06 2/2

Meta:

Ser reconocida como líder a nivel nacional en el mercado lácteo, mediante un eficiente sistema de calidad, contando con tecnología de punta para optimizar el tiempo de producción y recursos disponibles orientados a satisfacer las necesidades nutricionales de la familia ecuatoriana, cumpliendo así las expectativas de sus empleados y accionistas.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 07 1/15

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos de las Áreas de Producción.

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN DE LECHE ENTERA

1. RESPONSABLES

- a. Coordinador de Producción.
- b. Operadores de Producción.
- c. Auxiliares de Producción.

2. PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DE LECHE ENTERA

- a. Se receipta la leche y se efectúa el control de la calidad de la leche recibida por los proveedores a través de pruebas de laboratorio, la misma que una vez aprobada se descarga por medio de una bomba hacia el tanque de recepción, el cual se encuentra dotado con un cedazo metálico de acero inoxidable.
- b. Una vez que la leche ha llegado al tanque de recepción se procede a pasarla por un sistema de intercambio de calor, en el cual se produce un enfriamiento de hasta 6°C.
- c. Después del enfriamiento la leche es enviada a los tanques de almacenamiento, los cuales son de acero inoxidable.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 07 2/15

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos de las Áreas de Producción.

- d. Una vez que la leche se encuentra en los tanques de almacenamiento es enviada al proceso de homogenización, la cual se efectúa para disminuir el tamaño de los glóbulos de grasa, para esto se somete a la leche a presiones de hasta 2000 PSI.
- e. Luego se procede a la pasteurización, para lo cual la leche es sometida a una temperatura de 72°C por 15 segundos a través del vapor por un intercambiador de calor.
- f. La leche una vez pasteurizada es enfundada en material plástico o tetrapack con la ayuda de la máquina fabrica las mismas que son colocadas dentro de fundas en presentación de 6 unidades, en el caso de leche enfundada, y colocadas en cajas de 24 unidades de 1 litro en el caso de la leche en tetrapack.
- g. El producto terminado es almacenado en bodega para su posterior despacho hacia los centros de distribución de la empresa previo control de calidad.

3. REGISTROS

- Orden de producción.
- Orden de ingreso a inventario.
- Orden de despacho por proceso.
- Registro de inspección de personal y limpieza diaria de máquinas de producción.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos de las Áreas de Producción.

PP PT: 07 3/15

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN DE LECHE EN POLVO

1. RESPONSABLES

Coordinador de Producción.

Operadores de Producción.

Auxiliares de Producción.

2. PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DE LA LECHE EN POLVO

- a. Una vez que la leche está pasteurizada se procede a la evaporación de la leche, para lo cual pasa por un sistema evaporador de triple efecto con temperaturas de 70°C, 60°C y 45°C, a una presión de vacío de 6 mmHg.
- b. Para alcanzar una concentración de la leche se eleva a 36 +/- 2 °Brix.
- c. Se efectúa el secado de la leche para lo cual se la coloca en la cámara de secado, la cual es calentada por medio de aire caliente proveniente del horno temperatura de 205°C +/- 5°C en la parte superior en la que la leche es pulverizada a través de un atomizador (3600 rpm), donde ingresa el concentrado y sale a través de inyectores a presión en forma de pequeñas gotas, que al entrar en contacto con el aire caliente, por efecto de la temperatura, pierden su contenido de agua y se deshidrata cayendo a la parte inferior en forma de polvo.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos de las Áreas de Producción.

PP PT: 07 4/15

- d. Luego la leche en polvo pasa por el Vibrofluidizador, que por medio de vibración y temperaturas de $109^{\circ}\text{C} \pm 3^{\circ}\text{C}$ en la primera etapa, y $31^{\circ}\text{C} \pm 2^{\circ}\text{C}$ en la segunda, arroja la leche en polvo hacia la zaranda para su posterior envasado a una temperatura de 22°C .
- e. La leche en polvo que se obtiene es enfundada en material plástico o laminado de alta densidad con la ayuda de la máquina que fabrica las mismas, leche que es colocada dentro de sacos de papel Kraft en presentación de 25 Kg de peso con una humedad promedio de 3.5%; o cajas de 50 o 30 unidades de 200g y 400g respectivamente.
- f. Los sacos del producto terminado son almacenados en bodega para su posterior despacho hacia los centros de distribución de la empresa previo control de calidad.

3. REGISTROS

- Orden de producción.
- Orden de ingreso a inventario.
- Orden de despacho por proceso.
- Registro de inspección de personal y limpieza diaria de máquinas de producción.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos de las Áreas de Producción.

PP PT: 07 5/15

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN DE QUESO FRESCO

1. RESPONSABLES

- Coordinador de Producción.
- Operadores de Producción.
- Auxiliares de Producción.

2. PROCEDIMIENTO PARA PRODUCCIÓN DE QUESO FRESCO

- a. Una vez finalizada la pasteurización de la leche, la misma tiene una temperatura de 70°C, para lo cual se procede al enfriamiento de la leche hasta una temperatura de 40°C y se adiciona calcio para compensar la pérdida de este elemento.
- b. El corte de la cuajada permite dejar escapar el suero, este procedimiento se realiza a través de máquinas, las mismas que tienen cuidado que en momento del corte no pulvericen o conviertan en granos pequeños los coágulos.
- c. A continuación se realiza el batido de la cuajada dentro del suero caliente por unos 5 minutos para eliminar el suero, disminuyendo su volumen y aumentando su densidad, esto también se realiza a través de maquinarias.
- d. Al finalizar el batido se deja en reposo y desuerado por un tiempo de 5 minutos.
- e. Posteriormente se procede al lavado de la cuajada agregando agua caliente a una temperatura de 36°C a 38°C con la finalidad de reemplazar el suero.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 07 6/15

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los procesos de las áreas de Producción.

- f. Luego se efectúa el moldeado del queso para proporcionar la forma y el peso deseado al queso, se procede al prensado para eliminar el resto de suero retenido dentro de la cuajada, este proceso dura aproximadamente 20 minutos.
- g. Luego se sumerge en salmuera el queso con el objetivo de proporcionar sabor al queso e inhibir el crecimiento de las bacterias de la putrefacción a una temperatura de 12°C y aproximadamente por una hora.
- h. Después de haber concluido el proceso de salado se procede al reposo del queso para eliminar el exceso de agua y sal, por un tiempo aproximado de 10 minutos.
- i. Una vez realizado el control de calidad del producto terminado se procede al enfundado y sellado del queso para alargar su periodo útil.
- j. Finalizado el enfundado y sellado se procede a refrigerar el producto a una temperatura de 4 ° C para compactar y conservación del producto elaborado hasta el momento de su comercialización.

3. REGISTROS

- Orden de producción.
- Orden de ingreso a inventario.
- Orden de despacho por proceso.
- Registro de inspección de personal y limpieza diaria de máquinas de producción.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 07 7/15

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos de las Áreas de Producción.

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN DE YOGURT

1. RESPONSABLES

- Coordinador de Producción.
- Operadores de Producción.
- Auxiliares de Producción.

2. PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DE YOGURT

- a. Una vez concluido el proceso de homogenización de la leche se procede a la adición de los estabilizantes como la gelatina, pectina, almidón y azúcar, a una temperatura de 82°C, para de esta manera conservar la vida útil del producto, en el caso del yogurt natural no es necesario este paso.
- b. Luego se procede a la pasteurización para lo cual se eleva a 85°C por un tiempo aproximado de 10 minutos.
- c. Se procede a enfriar el sustrato hasta la temperatura de inoculación que oscilan entre 20°C y 47°C dependiendo del tipo de cultivo bacteriano a utilizar.
- d. Cuando ya se han mezclado los fermentos con el sustrato, empieza el proceso de incubación, este proceso puede durar entre 1 y 3 horas en una temperatura de 43°C.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos de las Áreas de Producción.

PP PT: 07 8/15

- e. Una vez finalizado el periodo de incubación cuando el sustrato alcance una acidez de 95°D o un pH entre 4.2 a 4.5, se debe bajar la temperatura del yogurt hasta los 15°C.
- f. Luego se procede al batido lento a 15°C y por un tiempo estimado de 5 a 10 minutos y se añade lacto suero y conservantes para alargar la vida útil del producto.
- g. A continuación se procede a proporcionar color y sabor deseado, al yogurt se añade pulpa de frutas, mermeladas o saborizantes, de acuerdo a los requerimientos.
- h. Una vez terminado el yogurt se efectúa el control de calidad y se procede al envasado o enfundado del producto en presentaciones de un litro y 200 ml, se sella el producto para su mejor conservación.
- i. Finalmente se procede a la refrigeración y almacenamiento a 4°C.

3. REGISTROS

- Orden de producción.
- Orden de ingreso a inventario.
- Orden de despacho por proceso.
- Registro de inspección de personal y limpieza diaria de máquinas de producción.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos del Área de Comercialización.

PP PT: 07 9/15

GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

1. RESPONSABLES

- Coordinador de comercialización.
- Vendedores.

2. PROCEDIMIENTO PARA COMERCIALIZACIÓN

La comercialización de los productos se lo realiza de manera directa, vía telefónica y online.

Por vía directa:

- Visitas del asesor de preventa a los clientes para realizar los pedidos.
- Entrega de reporte de pedidos de los vendedores al área de producción.
- Despacho de pedidos en bodegas.
- Entrega de pedidos a clientes.
- Firma de recepción y cancelación del pedido.
- Entrega de los rubros al área administrativa de la empresa.

Vía telefónica:

- A través de línea telefónica 1800727625 para realizar los pedidos.

Vía online:

- Por medio de la página web [www. Parmalat.com](http://www.Parmalat.com).

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 07 10/15

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos del Área de Comercialización.

Para efectivizar los canales de comercialización la empresa realiza los siguientes pasos:

- a. Realizar estudios de mercado para determinar los gustos y preferencias del mercado objetivo.
- b. Mediciones de la satisfacción del cliente a través de encuestas realizadas y la disposición de la línea 1800727625 de servicio al consumidor.
- c. Actualización constante de la base de datos de los clientes para detectar si se incrementa o disminuye la fidelización de los mismos.
- d. Control y reporte de reclamos.
- e. Control de pedidos para determinar si se ha incrementado o disminuido la cantidad de productos que ofertan.

3. REGISTROS

- Registro de pedidos.
- Orden de despacho.
- Informe de reclamos.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 07 11/15

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos del Área de Control de Calidad.

GESTIÓN DE CONTROL DE CALIDAD

1. RESPONSABLES

- Coordinador de Control de Calidad.
- Coordinador de Producción.
- Operadores de Producción.
- Auxiliares de Producción.

2. PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE CALIDAD

Parmalat Latacunga cuenta con el HACCP (Haazard, Analysis Critical Control Points) que en español quiere decir Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, que es un Sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos. El sistema aporta confianza en que la inocuidad de los alimentos está siendo gestionada de forma eficaz.

En Parmalat Latacunga se manejan estándares de calidad mediante un Plan de Pre-requisitos, el mismo que está conformado por 14 programas relacionados a Calidad, y está siendo implementado en la actualidad, a fin de ser utilizados para el funcionamiento y desarrollo de las actividades de producción. Los programas de calidad son:

1. Control de las órdenes de trabajo.
2. Capacitación.
3. Buenas Prácticas Higiénicas.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 07 12/15

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos del Área de Control de Calidad.

4. Control de plagas.
5. Limpieza y desinfección.
6. Control de Proveedores de Materias Primas.
7. Buena práctica de fabricación.
8. Manual de Inocuidad.
9. Control de Procesos.
10. Buenas Prácticas de Laboratorio de Microbiología.
11. Buenas Prácticas de Laboratorio Físico-Químico.
12. Gestión de la Calidad.
13. Programa de protección alimentaria.
14. Programa de Seguridad Alimentaria en Emergencias.

Para el control de procesos se manejan registros en todas las etapas de producción mientras que las áreas de mantenimiento y bodegas se utilizan registros básicos, que no contemplan todas las actividades desarrolladas en dichos lugares.

Los pasos para el control de procesos son los siguientes:

- Medición del desempeño.
- Comparación del desempeño.
- Aplicación de medidas correctivas.
- Aplicación de acciones remediadoras.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

PP PT: 07 13/15

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos del Área de Control de Calidad.

Para el control de la gestión se utilizan indicadores a partir del año 2010 y los resultados de los mismos se presentan mensualmente, los indicadores con los que trabaja Parmalat Latacunga son:

- Producción a granel.
- Rendimiento de producto.
- Desperdicio de Fundas de papel de leche en polvo de 25Kg.
- Desperdicio de Fundas de leche de alta densidad de leche en polvo de 25Kg.
- Desperdicio de laminado de 200g envasado en fabrina.

3. REGISTROS

- Registro de control de procesos.
- Informe de indicadores de gestión de procesos.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 07 14/15

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Procesos del Área de Mantenimiento.

GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

1. RESPONSABLES

- Coordinador de Mantenimiento.
- Coordinador de Producción.
- Mecánicos.

2. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO

La empresa realiza mantenimiento preventivo y predictivo de los equipos de las distintas áreas de la planta de producción, con el propósito de disminuir los mantenimientos correctivos y evitar los paros de los equipos de la planta.

Las órdenes de trabajo de mantenimiento sea este preventivo, predictivo y correctivo, contiene la siguiente información:

- 1.- Planificación y programación detallada del trabajo.
- 2.- Actividades a realizar.
- 3.- Mano de obra requerida.
- 4.- Materiales y herramientas.
- 5.- Fechas a efectuarse los mantenimientos.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Manuales Técnicos del Sistema de Producción.

PP PT: 07 15/15

3. REGISTROS

- Orden de trabajo.
- Registros de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo efectuados.

4. MARCAS

- Observación directa.
- Documentos de sustentación.

5. FUENTE

Parmalat Latacunga.

6. CONCLUSIONES

Las etapas de los procesos de producción, comercialización, control y mantenimiento están claramente especificadas y determinadas para la eficacia en el rendimiento productivo.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 08 1/1

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de los Reportes de Reclamos.

ANÁLISIS DE LOS RECLAMOS A PARMALAT S.A. LATACUNGA EN EL AÑO 2014

MOTIVO DE RECLAMO	No. de Reclamos	Porcentaje
Producto no conforme.	40	28.2%
Atrasos en el tiempo de entrega del producto.	35	24.6%
Atraso en la visita del asesor de preventa.	25	17.6%
Inconsistencia en los pedidos de productos.	42	29.6%
TOTAL DE RECLAMOS	142	100%

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 09 1/5

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: FODA de los Procesos de Producción, Comercialización, Control y Mantenimiento.

FODA de los Procesos de Producción

Fortalezas

- Disposición de hardware y software necesario para la producción.
- Capacitación adecuada al personal acerca de las competencias de sus puestos de trabajo.
- Cumplimiento de estándares de calidad en las etapas de producción.
- Las características de los productos elaborados están bien determinadas.
- El personal es capacitado y con experiencia en la rama.

Oportunidades

- Los procesos productivos están estandarizados con las normas internacionales de producción y calidad.
- Tecnología de punta en sus procesos productivos.
- Vigencia de Salvaguardas que incrementa el precio de los productos importados de iguales características a las que ofrece Parmalat.
- Los lácteos forman parte de la canasta familiar y constituyen productos de consumo masivo.

Debilidades

- No existe una aplicación oportuna de una auditoría de calidad.
- Falta de medición de tiempos en los procesos de producción y almacenamiento de materia prima y productos terminados
- Los trabajadores no tienen un conocimiento amplio acerca de las normas de calidad ISO 9001-2008 aplicadas a los procesos de producción

Amenazas

- Vigencia de Salvaguardas que incremento de precios de insumos importados para la elaboración de productos.
- La creación de nuevas empresas de competencia directa que disminuya el tamaño de la producción.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 09 2/5

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: FODA de los Procesos de Producción, Comercialización, Control y Mantenimiento.

FODA de los Procesos de Comercialización

Fortalezas

- Estudios de mercado sobre satisfacción de los clientes para determinar preferencias y gustos.
- Información disponible de los productos y servicios que ofertan a los clientes.
- Respuesta inmediata a consultas, pedidos y quejas de los clientes.
- Resultados actualizados del grado de preferencia de los clientes de los productos ofertados.
- Indagación y determinación de las causa de las no conformidades de los productos entregados.
- Principales clientes las grandes cadenas de supermercados de la zona centro del país.
- Del 100% de los clientes externos de las industrias lácteas del cantón Latacunga el 45% consumen productos de Parmalat.

Oportunidades

- Los productos ofertados están dentro de la canasta básica familiar.
- Posicionamiento de los productos ofertados en el mercado.

Debilidades

- Inadecuada capacitación en atención de los clientes de los asesores comerciales
- Existencia de sugerencias en las líneas de atención al cliente.
- Falta de datos puntuales de productos no conformes.
- Existencia de atrasos en los tiempos de entrega del producto terminado.
- Existen notas de quejas de los clientes por problemas en la entrega de productos.

Amenazas

- Aparición de nuevas industrias de competencia directa.
- Incremento del IVA al 14% y otros aranceles que encarecen los servicios publicitarios.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 09 3/5

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: FODA de los Procesos de Producción, Comercialización, Control y Mantenimiento.

Procesos de Control de Calidad

Fortalezas

- Revisión previa a la entrega de los documentos de control.
- Registros de control de calidad mensuales al día.
- Adecuada interacción de los procesos del sistema de Gestión de Calidad.
- La documentación recibida de entidades estatales reguladoras de gestión de la empresa son distribuidas inmediatamente dentro de la empresa.
- Los registros de calidad son legibles y de fácil entendimiento.
- Las políticas y objetivos de calidad dentro de la empresa están bien establecidas y enmarcadas a los fines y propósitos institucionales.
- La administración de la empresa revisa continuamente el sistema de gestión de calidad en todas las áreas.
- Informes continuos a la administración acerca del desempeño del sistema de gestión de calidad de la empresa.
- Sociabilización de los resultados a los empleados del sistema de gestión de control de calidad.
- Control de calidad en cada uno de las etapas de los procesos de producción.
- Seguimiento y medición continuo de los procesos de las áreas de la empresa.
- Seguimiento de las causas del producto no conforme.
- Toma de decisiones inmediata en restitución del producto no conforme.
- Control para que no se vuelva reincidir en las causas de las inconformidades de los productos entregados.
- Registro de acciones tomadas para redimir las causas de las inconformidades de los productos.

Oportunidades

- Los productos cuentan con registros sanitarios.
- Las etapas de los procesos que se realizan en la empresa son normadas por las INEN.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 09 4/5

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: FODA de los Procesos de Producción, Comercialización, Control y Mantenimiento.

Debilidades

- No existe una adecuada actualización de formatos de los registros de control.
- Las nuevas versiones de los formatos de control no se encuentran disponibles en todas las áreas de la empresa.
- Los registros de control no se encuentran bien identificados.
- El sistema de gestión de calidad no mantiene su integridad después de haberse efectuado un cambio dentro del mismo.
- No se realizan las recomendaciones del sistema de gestión de control para las mejoras del mismo.
- Falta de evaluaciones que midan la eficacia de las capacitaciones realizadas al personal de producción.

Amenazas

- Retardo en la implementación de las normas de calidad ISO 9001-2008 para optimizar los recursos y tiempo mejorando así la productividad.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 09 5/5

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: FODA de los Procesos de Producción, Comercialización, Control y Mantenimiento

Procesos de Mantenimiento

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> Planificación de los Programas de mantenimiento preventivo y predictivo continuo. Control y monitoreo continuo de los equipos de la empresa. Órdenes de trabajo de mantenimiento actualizadas.
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Disposición de equipos y maquinarias en buen estado. Eliminación de tiempos de parada por equipos en mal estado.
Debilidades
Capacitación inadecuada en mantenimiento de maquinaria de última tecnología.
Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Vigencia de Salvaguardas que incrementaron el precio de insumos y piezas importadas para la ejecución del mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo. Incremento del IVA al 14% y otros aranceles que encarecen los costos de insumos y piezas nacionales para la ejecución del mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo.

MARCAS

⊖ Observación

⚓ Documentación sustentadora

FUENTE

Parmalat Latacunga

CONCLUSIÓN

Las principales amenazas establecidas, son debido a la inestabilidad económica y al alza de impuestos en el país, lo que reduce la rentabilidad de la empresa.

Elaborado por: Verónica Carrasco.

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha:09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 10 1/4

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de la estructura y los niveles de organización de la empresa del área productiva, mantenimiento, control de calidad y ventas y comercialización.

NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

Nivel Ejecutivo

- Director Industrial.
- Gerente de Operaciones.
- Jefe de Planta.

Nivel de Apoyo

- Coordinador de Producción.
- Coordinador de Mantenimiento.
- Coordinador de Bodegas.
- Coordinador Administrativo.
- Coordinador de Ventas y Comercialización.
- Coordinador de Calidad.

Nivel Operativo

- Auxiliar de Bodegas.
- Mecánicos.
- Operadores de Producción.
- Auxiliares de Producción.

PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Coordinador de Calidad

- Socializar a todas las áreas de la empresa los objetivos y políticas institucionales inherentes a la Calidad.
- Establecer los procedimientos y recursos necesarios para el funcionamiento y mejora permanente del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.
- Ofrecer capacitación continua a todo el personal de la empresa para optimizar la gestión de procesos.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 10 2/4

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de la estructura y los niveles de organización de la empresa del área productiva, mantenimiento, control de calidad, ventas y comercialización.

Coordinador de Producción

- Supervisar y proponer mejoras en todas las etapas del proceso productivo de la empresa.
- Velar por el cumplimiento del Plan de trabajo productivo establecido.
- Capacitar al personal operativo de producción para el desarrollo óptimo de la producción.
- Realizar informes al jefe de planta de los requerimientos de materia prima e insumos para el área productiva.
- Supervisar el correcto desempeño laboral del personal.
- Reportar imperfecciones o mal funcionamiento de la maquinaria y equipo de trabajo.
- Supervisar e inspeccionar el uso obligatorio de equipos de seguridad personal de los operarios productivos.
- Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad.
- Coordinar junto con el coordinador de mantenimiento las tareas de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de los equipos y maquinarias.
- Analizar conjuntamente con el personal del área de ventas y el jefe de planta, el informe de productos no conformes y reclamos.

Operadores y Auxiliares de Producción

- Efectuar las tareas de producción.
- Ejecutar actividades relacionadas a labores de orden y limpieza del área de trabajo.
- Asistir en todas las labores que le delegue el coordinador de Producción.

Coordinador de Mantenimiento

- Supervisar de manera continua el buen funcionamiento de las maquinarias y equipos.
- Coordinar, supervisar y encabezar las tareas de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de los equipos y maquinarias de la empresa.
- Detectar fallas de los equipos y maquinarias de la empresa.
- Elaborar informes mensuales de las tareas realizadas.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 10 3/4

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de la estructura y los niveles de organización de la empresa, del área productiva, mantenimiento, control de calidad, ventas y comercialización.

- Elaborar un cronograma de mantenimiento preventivo de las maquinarias y equipos de la empresa.
- Elaborar informes mensuales del estado de los equipos y maquinarias de la empresa.
- Realizar informes a la gerencia sobre irregularidades del funcionamiento de equipos y maquinarias.
- Solicitar y verificar los pedidos de repuestos e insumos requeridos para el mantenimiento preventivo y correctivo y de los equipos y maquinarias de la empresa.
- Elaborar las proformas de los costos de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y maquinarias de la empresa.

Mecánicos

- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y maquinarias de la empresa.
- Ser el responsable directo de los procesos mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y maquinarias de la empresa.
- Realizar informes mensuales de actividades.

Coordinador de Ventas y comercialización

- Supervisar las tareas de preventa, venta, despacho y distribución de los productos ofertados.
- Elaborar planes de ventas,
- Socializar las metas y objetivos departamentales a los vendedores.
- Encabezar estudios de la demanda y satisfacción de los clientes.
- Determinar el presupuesto de campañas publicitarias.
- Realizar un análisis de costo de ventas.
- Evaluar continuamente el desempeño laboral del personal a su cargo.
- Analizar los informes de reclamos de los clientes.
- Distribuir las rutas de los vendedores.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 10 4/4

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Análisis de la estructura y los niveles de organización de la empresa, del área productiva, mantenimiento, control de calidad, ventas y comercialización.

Vendedores

- Realizar visitas de preventa a los clientes.
- Efectuar los pedidos de los clientes.
- Entregar los pedidos a los clientes.
- Velar por el buen estado de los productos desde el despacho de la empresa hasta la entrega a los clientes.
- Realizar informes mensuales de los pedidos realizados.

MARCAS

- ⊖ Observación
- § Documentación sustentadora

FUENTE

Parmalat Latacunga

CONCLUSIÓN

El nivel organizacional de la empresa está bien establecido jerárquicamente y determinada de forma adecuada las principales responsabilidades de cada puesto y área.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Reunión con los responsables de la Auditoría.

PP PT: 11 1/4

REUNIÓN CON LOS RESPONSABLES DE LA AUDITORÍA

Se realizó la reunión para planificar las siguientes actividades con los asistentes a la reunión:

Coordinador de Calidad:

Peticiones

- Informes o resultados relacionados de las auditorías de calidad realizadas en la empresa.
- Informes de cumplimiento de recomendaciones de auditorías anteriores.
- Colaboración para realizar el examen al personal del área.
- Conocer cuáles son los mecanismos de control.

Resultados de las peticiones

- No se han llevado a cabo auditorías de calidad sino de control interno.
- Se han cumplido parcialmente las recomendaciones de auditorías internas anteriores.
- Para el control se llevan registros de producto terminado, aprobado y rechazado.

Coordinador de Producción

Peticiones

- Informes de producción, cantidad de producto terminado.
- Colaboración para realizar el examen al personal del área.
- Socializar las fechas, objetivos y requerimientos para la ejecución de la Auditoría al personal de producción.
- Conocer los recursos con los que cuenta el área de producción.
- Informes de control de procesos de producción.

Resultados de las peticiones

- Informes de producción recibidos

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Reunión con los responsables de la Auditoría.

PP PT: 11 3/4

Coordinador de Ventas y Comercialización:

Peticiones

- Informes de ventas.
- Registro de cobertura y distribución de clientes a vendedores.
- Programa de capacitaciones de atención al cliente al personal del área.
- Informe de quejas y reclamos de los usuarios.
- Informe de análisis de los motivos de las quejas y reclamos de los clientes.
- Informe de número de visitas al portal web.
- Informe de número de llamadas a la línea directa telefónica.

Resultados de las peticiones

- Las ventas anuales sobrepasan los \$8'000.000.
- Los vendedores se encuentran distribuidos en la zona centro del Ecuador, en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y Pastaza.
- No cuentan con un programa de capacitaciones.
- Se han registrado 142 reclamos en el año 2014.
- Las principales razones por los que se generaron reclamos son: producto no conforme, atrasos en el tiempo de entrega, o en la visita del asesor de preventa; y, la inconsistencia en los pedidos.
- Se han realizado 89.250 visitas en el año 2014.
- Las llamadas que se han realizado son 142.

Las áreas de producción, mantenimiento, calidad y ventas coordinan conjuntamente con el apoyo del resto de área de la empresa.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 11 4/4

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Reunión con los responsables de la Auditoría.

MARCAS

- ⊖ Observación
- § Documentación sustentadora

FUENTE

Parmalat Latacunga

CONCLUSIÓN

Se socializó las fechas de inicio de la Auditoría y los objetivos de la misma, lográndose el apoyo mayoritario del personal inmiscuido en el proceso, además se conoció de manera más detallada ciertos datos de cada área.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Contactos y Visita Inicial.

PP PT: 12 1/4

CONTACTOS Y VISITA INICIAL

Las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo están bien definidas tanto en el área de producción, mantenimiento, calidad y ventas.

Área de Producción

Las funciones del área productiva son alteradas cuando la producción se reduce y los empleados de estas áreas son destinados a realizar otras tareas como la de ventas, lo que ocasiona un poco de dificultades a los empleados, pues ellos tienen que cumplir otras funciones en las cuales no están tan capacitados y trae como consecuencias, las siguientes:

- Disminución en el desempeño de ese tipo de labores.
- Errores en los pedidos.
- Conflictos con los clientes.

Otro inconveniente que se presenta es que no se encuentra determinado el tiempo en los procesos de producción y almacenamiento; y, en lo que a transportación de materia prima y productos terminados, se refiere.

Funciones exclusivas

- Elaboración de los productos ofertados.
- Cumplimiento de los pedidos solicitados
- Solicitar materia prima e insumos necesarios.

El desempeño inadecuado de estas funciones ocasionaría una sobre producción o el no cumplimiento de los pedidos así como el desperdicio o escases de materia prima e insumos, además de un cuello de botella.

Área de Mantenimiento

Las tareas de mantenimiento se ven afectadas por las barreras arancelarias que tienen actualmente la adquisición de ciertas piezas para realizar el mantenimiento correctivo, puesto que la subida de precios y dificultades en la importación han ocasionado que no exista en el mercado nacional y hasta traerlas del exterior puede provocar lo siguiente:

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Contactos y Visita Inicial.

PP PT: 12 2/4

- Paradas periódicas de las maquinarias y equipo.
- Disminución del rendimiento productivo.
- Incumplimiento de pedidos.
- Insatisfacción de los clientes.

Funciones exclusivas

- Planificación de los mantenimientos preventivos.
- Ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Solicitar repuestos e insumos necesarios para el mantenimiento.

El inadecuado desempeño de las funciones designadas ocasionaría pérdidas económicas y de recursos por las horas de parada, disminuyendo así la vida útil de los equipos y las maquinarias con las que cuenta la empresa.

Área de Control

Las tareas de control de calidad sobre la producción se las realiza en los procesos de recepción de la leche y del producto terminado, mediante un análisis microbiológico. El control de gestión se lo realiza una vez cada dos años a la matriz del país ubicada en la ciudad de Quito, pero se debería hacer una evaluación anual para analizar de mejor forma la gestión realizada por los empleados

En la empresa actualmente no se efectúa evaluaciones de control de calidad lo cual impide determinar la calidad de sus servicios y productos, ocasionando:

- Desconocimiento de la calidad de servicio de una forma técnica.
- Insatisfacción de los clientes.
- Pérdida de clientes.

Funciones exclusivas

- Control de calidad de la etapa inicial y final de producción.
- Control de gestión de los empleados.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Contactos y Visita Inicial.

PP PT: 12 3/4

La falta de control en los procesos productivos ocasionaría la mala calidad y pérdida de los clientes, además si no existe una evaluación de la gestión de los empleados disminuirá la eficiencia y eficacia en los procesos que se realizan dentro de la empresa.

Área de Ventas y Comercialización

El área de ventas y comercialización presenta varios inconvenientes detectados a través de sus líneas telefónicas, de atención al cliente en los cuales se registran quejas debido a atrasos en la llegada de pedidos y visitas del personal de preventa, así como la llegada de producto no conforme, debido a la mala transportación del producto, lo que ha provocado los siguientes inconvenientes.

- Desabastecimiento de productos.
- Insatisfacción de los clientes.
- Pérdida de clientes.
- Rechazo de productos no conformes o no solicitados.

Funciones exclusivas

- Innovar los canales de comercialización.
- Visitar a los clientes para elaborar pedidos de productos.
- Entregar y perchar productos.
- Velar por la correcta transportación de los productos.

El incumplimiento de estas funciones ocasiona que los productos no lleguen a tiempo a sus clientes o si no lleguen en mal estado, ocasionando perjuicio económico a la empresa por pérdidas de clientes y productos.

MARCAS

⊖ Observación.

⚡ Documentación sustentadora.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Contactos y Visita Inicial.

PP PT: 12 4/4

FUENTE

Parmalat Latacunga

CONCLUSIÓN

Debe existir capacitación para la atención al cliente, asesoría comercial (vendedores ocasionales) y personal de producción, para evitar errores en pedidos y en el área de control, a la vez esto permitirá que las evaluaciones del control de gestión sean más constantes por lo menos una vez al año; en el caso del área de ventas y comercialización que se distribuya de mejor manera los días de visita de los asesores comerciales para evitar que los clientes tengan desabastecimiento de productos; y, que la transportación se realice de manera adecuada para evitar que exista productos no conformes y de esta manera lograr la satisfacción y fidelización del cliente.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

PP PT: 13 1/6

Nombre del papel de trabajo: Principales políticas y prácticas relacionadas con el examen al sistema de producción, mantenimiento, control y ventas.

Principales estrategias y tácticas implementadas en el área de producción, mantenimiento, control y ventas para alcanzar los objetivos propuestos.

- Programas de capacitación y aprendizaje permanente en lo que tiene que ver a la atención al cliente.
- Evaluaciones anuales del desempeño laboral.
- Análisis mensuales de los indicadores de eficiencia y eficacia de los empleados, en el desempeño de su accionar diario.
- Medir tiempos de duración de los procesos realizados.
- Realizar y cumplir especificaciones de transporte de productos terminados.
- Distribución del producto terminado oportunamente a los clientes de las provincias.

Sistema de información entre las áreas.

Objetivo:

Establecer una comunicación que sea oportuna, veraz y efectiva, entre los coordinadores y personal del área de producción, mantenimiento, control; y, ventas.

Tipos de comunicación interna.

- Comunicación descendente (de personal administrativo hacia el personal operativo).
- Comunicación ascendente (personal operativo al personal administrativo).
- Comunicación horizontal (entre coordinadores de área).

Informes que se deben realizar el personal administrativo de la empresa.

- Informes de reclamos y sugerencias de los clientes.
- Informes de análisis de productos no conformes.
- Informes de problemas detectados durante los procesos productivos, mantenimiento, control y ventas.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 13 2/6

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Principales políticas y prácticas relacionadas con el examen a los sistemas de: producción, mantenimiento, control y ventas.

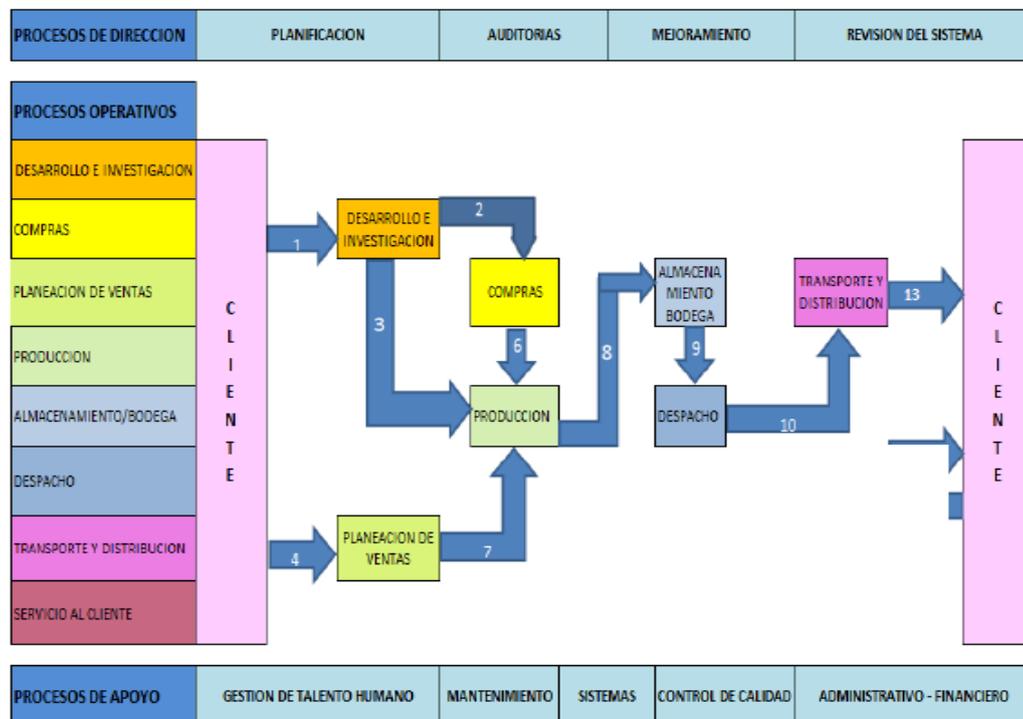
Comunicación entre áreas

La comunicación debe realizarse a través de correo electrónico, carpetas públicas, de oficios debidamente sumillados.

Problemas detectados durante los procesos.

- No existe un registro total de actividades.
- No se respetan los espacios de trabajo debido a que no cuentan con una señalización adecuada.
- No existe una evaluación y seguimiento de las recomendaciones realizadas en las evaluaciones de desempeño.

Diagrama de procesos de Parmalat Latacunga



Fuente: Parmalat Latacunga.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

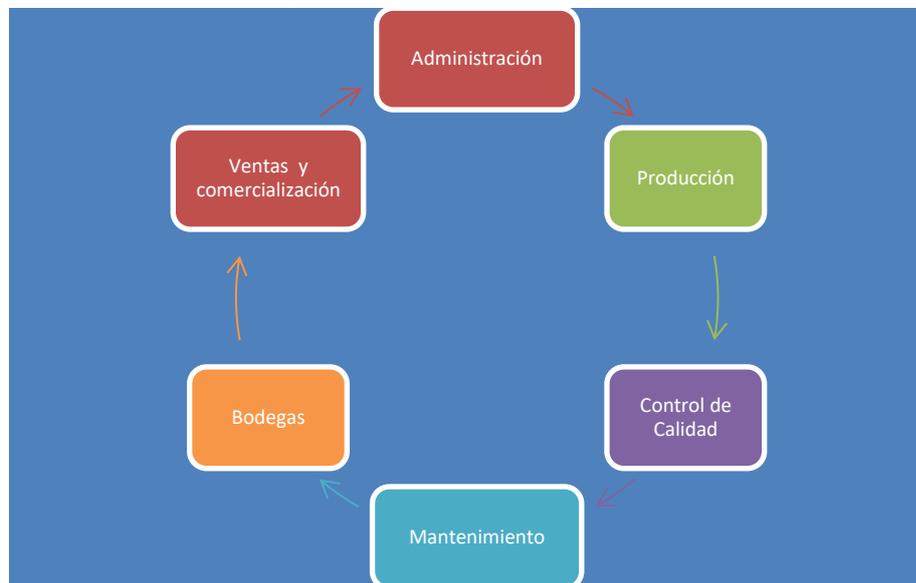
PP PT: 13 3/6

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Principales políticas y prácticas relacionadas con el examen los sistemas de: producción, mantenimiento, control y ventas.

Coordinación de las áreas de producción, mantenimiento, control y ventas, con otras áreas.

Departamentos de la Empresa



Fuente: Parmalat Latacunga

Elaborado por: Verónica Carrasco

Inicio del Proceso

El desarrollo e investigación del proceso de producción nos permitió establecer que las compras y la planeación de ventas interfieren directamente en el proceso de producción.

Fin del Proceso

La finalización del proceso de producción es contar con el producto terminado, para así continuar con el almacenamiento en bodega, despacho, y distribución del producto a los diferentes clientes.

Elaborado por: Verónica Carrasco **Supervisado por:** Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 13 4/6

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Principales políticas y prácticas relacionadas con el examen los sistemas de: producción, mantenimiento, control y ventas.

Registros del proceso.

- Informe de Análisis de Mercado.
- Planeación de canales de distribución y comercialización de los productos.
- Órdenes de compra de materia prima e insumos.
- Ordenes de producción por producto.
- Informes de ingreso de producto terminado a bodega.
- Inventario de materia prima e insumos.
- Inventario de productos terminados.
- Informes de control de calidad.
- Informes de indicadores de gestión.
- Planificación de mantenimientos preventivos.
- Informes de mantenimientos preventivos y correctivos efectuados.
- Informes de insumos y partes utilizadas en el mantenimiento.
- Registro de producto no conforme.
- Informe de reclamos y quejas.

Proveedor Interno y Externo.

Gestión Administrativa.

- Políticas y Objetivos de Calidad aprobados.

Gestión de Control

- Programación de auditorías anuales.
- Informes de Auditoría.
- Acciones Correctivas y Preventivas de acuerdo a las recomendaciones emitidas.
- Control de las diferentes etapas de producción.

Gestión Gerencial

- Revisión y Aprobación de la documentación sustentable.
- Observaciones de las revisiones de la documentación.

Producción

- Ordenes de requerimientos de materiales e insumos para la producción.
- Orden de producción.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 13 5/6

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Principales políticas y prácticas relacionadas con el examen los sistemas de: producción, mantenimiento, control y ventas.

Satisfacción al Cliente.

- Registro de quejas y reclamos.
- Informes de análisis de quejas y reclamos.
- Resultados de encuestas de satisfacción de cliente.

Salud y Seguridad Industrial.

- Uso obligatorio del equipo de protección personal.
- Registro de entrega y reposición del equipo de protección personal a los empleados.

Almacenamiento de Materia Prima.

- Informes de recepción de materia prima.
- Informe de ingreso y egreso en inventario.
- Registro de entrega de herramientas.

Salidas

- Informes de análisis de productos no conformes, cumplimiento y desempeño de procedimientos y actividades.
- Informes de sugerencias para establecer cambios de objetivos a políticas de calidad.
- Recomendaciones para mejoras.
- Seguimiento y monitoreo.
- Requerimiento de insumos y partes para el mantenimiento de equipos y maquinarias.
- Productos terminados.
- Orden de producción.
- Registro de despacho de producto final.
- Análisis de laboratorio microbiológico de la materia prima y de los productos terminados.
- Registros de entrega y reposición del equipo de protección personal.
- Requerimiento de la materia prima e insumos.
- Registro de recepción – entrega de herramientas.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 13 6/6

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Principales políticas y prácticas relacionadas con el examen los sistemas de: producción, mantenimiento, control y ventas.

MARCAS

⊖ Observación.

ς Documentación sustentadora.

FUENTE

Parmalat Latacunga

CONCLUSIÓN

Se establecieron los tres tipos de comunicación que se aplican dentro de las áreas de: producción, comercialización, control de calidad, y mantenimiento de la empresa, las mismas que se realizan a través de los siguientes medios, a saber:

- Verbal (instrucciones de trabajo que se dan personalmente a los colaboradores).
- Escrita (correos y notificaciones a través de cuentas electrónicas corporativas).
- Vía telefónica (equipos telefónicos móviles asignados a personal específico de la empresa).
- Visual (publicaciones de carteleras y señaléticas ubicadas dentro de las instalaciones de la empresa).

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 14 1/2

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Principales políticas y prácticas relacionadas con el examen los sistemas de: producción, mantenimiento, control y ventas.

Principales informes presentados y recibidos de las áreas de producción, mantenimiento, control y comercialización.

- Informe de órdenes de producción en problemas o reprocesos.
- Informes de indicadores de gestión.
- Informes de control de calidad de materia prima.
- Informes de productos rechazados.
- Informes de reclamos y quejas.
- Informes de productos no conformes.

Estos informes se presentan mensualmente.

Usuarios.

Jefe de Planta y Coordinadores de las Áreas de: producción, mantenimiento, comercialización y control.

Utilidad de los informes presentados y recibidos.

La información recibida a través de estos informes permite al Jefe de Planta y personal administrativo la toma adecuada de decisiones para el logro y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo ayudan al auditor a garantizar que el examen efectuado se realice cumpliendo las normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.

Se dividen en dos segmentos:

- Archivo Corriente: (papeles de trabajo)
- Archivo Permanente: (manual ISO 9001-2008, estatutos y reglamento interno)

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

PP PT: 14 2/2

Alcance de la Auditoría: Planificación Preliminar

Nombre del papel de trabajo: Principales políticas y prácticas relacionadas con el examen los sistemas de: producción, mantenimiento, control y ventas.

FUENTE

Parmalat Latacunga.

CONCLUSIÓN

La información recabada y obtenida fue de mucha importancia para la ejecución del presente examen de auditoría.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 09/09/2015

4.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

4.2.1 Memorando de Planificación Específica

4.2.1.1. Referencia de la planificación preliminar

El 13 de Septiembre del 2015, se culminó el memorando de planificación preliminar del Examen de la ISO 9001-2008 al Sistema de Producción de Parmalat Latacunga, en el cual se determinó los indicadores de gestión, evaluación de los riesgos presentados dentro de la empresa de manera general, se establecieron los componentes que van a ser analizados dentro de la planificación específica.

4.2.1.2. Objetivos específicos por componentes

Dentro del Sistema de Producción analizaremos los siguientes componentes del periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014:

- Planes y programas.
- Materia prima e insumos.
- Personal.
- Instalaciones e infraestructura.
- Mantenimiento y uso de las maquinarias y equipos.
- Procedimiento productivo.
- Tecnología utilizada.
- Gestión de Calidad del periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014.

a. Objetivos de Control Interno

- ✚ Evaluar y analizar el Control Interno del Sistema de Producción y sus componentes de la Empresa Parmalat Latacunga.
- ✚ Calificar y Evaluar el Riesgo de Auditoría.
- ✚ Identificar las Áreas Críticas.
- ✚ Determinar el enfoque del examen.

b. Objetivos del proceso productivo

- ✚ Evaluar el proceso productivo de Parmalat Latacunga para comprobar y determinar si se han cumplido correctamente las normativas establecidas en las normas ISO 9001-2008 en todas sus etapas, y de esta forma alcanzar la capacidad de producción esperada.
- ✚ Verificar si el perfil del personal es el idóneo para el desempeño de las actividades a ellos encomendadas.
- ✚ Determinar si las instalaciones con las que cuenta Parmalat Latacunga, cumplen con los requerimientos necesarios como: tamaño, ubicación, seguridad adecuadas, entre otras.

c. Objetivos de la Administración del Sistema de Gestión de Calidad

- ✚ Determinar si el proceso de administración del Sistema de Gestión de Calidad, cumple con los procesos de evaluación de las no conformidades, quejas y reclamos existentes.
- ✚ Establecer si el control de los registros se encuentran adecuadamente identificados, archivados, protegidos, y con disposición final.
- ✚ Establecer las acciones preventivas y correctivas.

Tabla 28: Evaluación y calificación de los riesgos de auditoría

COMPONENTE	RIESGO INHERENTE/ CONTROL	CONTROLES CLAVES	ENFOQUE PRELIMINAR DE RIESGO DE AUDITORÍA
Gestión de Producción	Alto/ Alto		Sustantiva
	Falta de evaluaciones que midan la eficacia de las capacitaciones realizadas al personal de producción.	Realizar evaluaciones para disponer de datos que permitan medir el resultado de las capacitaciones efectuadas por el personal de producción.	Analizar y medir los resultados de los registros de las capacitaciones dirigidas al personal de producción.
	Alto/ Alto		Sustantiva
	Falta de una base de datos detallada de los productos no conformes.	Exigir el llenado correcto y completo de los informes de los productos no conformes.	Revisar y verificar los formatos de los registros de los productos no conformes.
	Alto/ Alto		Sustantiva
	Existencia de atrasos en los tiempos de entrega a los clientes del producto terminado.	Controlar las órdenes de producción y el despacho, para evitar retrasos en los tiempos de entrega del producto terminado a los diferentes clientes.	Revisar y analizar oportunamente los registros de órdenes de producción y despacho.
Alto/ Alto		Sustantiva	
Existen notas de quejas de los clientes por problemas en la entrega de productos.	Controlar el adecuado transporte de los productos terminados para evitar problemas en la integridad de los mismos.	Revisar y analizar el método de entrega de los productos que van a ser despachados a los clientes.	
Alto/ Alto		Sustantiva	
Falta de medición de tiempos en los procesos de producción y almacenamiento de materia prima y	Realizar la oportuna medición de los tiempos que conlleva cada proceso de producción y almacenamiento.	Analizar y dar seguimiento a un modelo estándar para la ejecución de los planes de acción que maneja la empresa.	

Gestión de Control	productos terminados.		
	Alto/ Alto		Sustantiva
	Falta de datos puntuales de los productos no conformes.	Llenado detallado y explícito de los formatos de los productos no conformes.	Revisar y verificar los formatos de los registros de los productos no conformes.
	Alto/ Alto		Sustantiva
	Existencia de sugerencias en las líneas de atención al cliente.	Realizar encuestas de satisfacción a los clientes para determinar las falencias y evitar las mismas.	Estudiar y analizar las propuestas para solucionar la inconformidad del cliente ante la empresa.
	Alto/ Alto		Sustantiva
	Inexistencia de recomendaciones de mejora del sistema de gestión de control para un buen desempeño.	Exigir que se realicen recomendaciones del sistema de gestión de control.	Realizar las recomendaciones del sistema de gestión de control para la mejora continua.

Fuente: Parmalat Latacunga

Elaborado por: Verónica Carrasco

Tabla 29: Programa de Auditoría

PARMALAT LATACUNGA PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA COMPONENTE: SISTEMA DE PRODUCCIÓN			
DESCRIPCIÓN/ACTIVIDADES	TIEMPOS		REFERENCIA DEL PAPEL DEL TRABAJO
	ESTIMADO	UTILIZADO	
OBJETIVOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y analizar el Control Interno del Área de Producción y sus componentes. • Calificar y evaluar el Riesgo de Auditoría de Calidad. • Determinar las Áreas Críticas. • Definir el enfoque del examen. 	2 días	2 días	PE PT 01

PROCEDIMIENTOS			
CONTROL INTERNO DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN			
1. Ambiente de Control:			
1.1 Integridad y Valores Éticos	1 día	1 día	PE PT 01
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si se socializan de una manera adecuada las normas de conducta corporativa en el área de producción. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una encuesta para determinar los principios y valores con los que se maneja el personal del área de producción. 	1 día	1 día	PE PT 01
1.2 Competencia Profesional			
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las hojas de vida del personal de área de producción para determinar si los perfiles profesionales son los adecuados para el desempeño de las actividades laborales que llevan a cabo dentro de su cargo de acuerdo a la norma ISO 9001-2008. 	1 día	1 día	PE PT 01
1.3 Filosofía y estilo de operación de la administración			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una entrevista al coordinador de control de desempeño laboral para determinar el grado de liderazgo y destrezas para una adecuada comunicación con el personal a cargo, más allá de la resolución de problemas para establecer si tiene la capacidad de una toma adecuada de decisiones y la aplicación de controles efectivos. 	2 días	2 días	PE PT 01
1.4 Estructura Organizacional			
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el manual funciones para determinar si la información detallada es adecuada, clara y concisa. 	2 días	2 días	PE PT 01
La información que se analizará es:			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Funciones. ○ Responsabilidades. 			

○ Líneas de información.			
1.5 Asignación de autoridad y responsabilidad			
<ul style="list-style-type: none"> Identificar si en el manual de funciones las facultades y responsabilidades del área de producción están descritas de una manera específica y clara. 	1 día	1 día	PE PT 01
1.6 Políticas y Prácticas del Talento Humano			
<ul style="list-style-type: none"> Verificar si las políticas y prácticas indicadas en la planeación estratégica aportan en el desarrollo de las actividades del personal del área de producción. 	2 días	2 días	PE PT 01
2.- Evaluación de riesgos:			
<ul style="list-style-type: none"> Determinar si se cumplen los objetivos programados de manera objetiva en los tiempos establecidos por los miembros del área de producción, para determinar si el tiempo de respuesta es el adecuado. 	2 días	2 días	PE PT 01
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una encuesta al personal del área de producción para verificar si las funciones desempeñadas mantiene la calidad del servicio conforme a lo que dispone la norma ISO 9001-2008. 	1 día	1 día	PE PT 01
3.- Actividades de Control:			
<ul style="list-style-type: none"> Verificar si las actividades de autorización de responsabilidades están claramente segregadas y diferenciadas mediante la comparación del manual y los resultados de la encuesta aplicada al personal de producción. 	2 días	2 días	PE PT 01
<ul style="list-style-type: none"> Realizar una encuesta al personal del área de Producción para determinar si cuentan con un plan de contingencia para solucionar 	2 días	2 días	PE PT 01

posibles problemas que se presenten dentro de los procesos productivos.			
<ul style="list-style-type: none"> • Detallar las principales estrategias implementadas dentro del área de producción para alcanzar los objetivos institucionales. 	1 día	1 día	PE PT 01
4.- Información y Comunicación :			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si la información que maneja y proporciona el área de producción al resto de áreas de la empresa, es revisada y aprobada de manera oportuna para la toma de decisiones. 	2 días	2 días	PE PT 01
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si los medios y métodos de comunicación utilizados dentro del área de producción es el adecuado. 	1 día	1 día	PE PT 01
5.- Supervisión :			
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los registros de control y monitoreo de los procesos productivos para establecer si la metodología utilizada es la adecuada. 	1 día	1 día	PE PT 01
RIESGO DE AUDITORIA			
1.- Sintetizar la información recopilada.			
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar a través de una Matriz el riesgo inherente que existe en cada uno de los componentes del área de Producción, considerando los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Significatividad del componente. ▪ Factores de riesgo y su importancia relativa. ▪ La probabilidad de ocurrencia de fallas y errores. 	2 días	2 días	PE PT 01
2. Calificación de los Factores de Riesgo			
2.1 Información Horizontal	2 días	2 días	PE PT 01
<ul style="list-style-type: none"> • Componente evaluado. • Evaluación y calificación del Riesgo Inherente y de Control. 			

<ul style="list-style-type: none"> • El Enfoque de Auditoría. 			
2.2 Información Vertical			
<ul style="list-style-type: none"> • Planes, programas, políticas, estrategias, organización, procesos, funciones, procedimientos, coordinación, personal, medidas de control, evaluaciones, instalaciones, tecnología y reclamos que se manejan en el área de producción. 	1 día	1 día	PE PT 01

Fuente: Parmalat Latacunga

Elaborado por: Verónica Carrasco



CONTROL INTERNO



PARMALAT LATACUNGA			
AUDITORÍA DE GESTIÓN			
PERIODO EXAMINADO: ENERO A DICIEMBRE DE 2014			
CONTROL INTERNO			
COMPONENTE EXAMINADO: ÁREA DE PRODUCCIÓN			
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
AMBIENTE DE CONTROL			
1	¿Usted conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?	51	12
2	¿Usted practica valores en el desempeño de sus actividades laborales?	63	0
3	¿Usted cumple las horas de entrada y salida de su jornada de trabajo?	60	3
4	¿La capacitación que otorga la empresa es continua? IC	45	18
5	¿Usted conoce a todo el personal que labora en su área de trabajo?	54	9
6	¿Usted recibe algún tipo de incentivos por el buen cumplimiento de su trabajo? IC	25	38
7	¿Está a gusto en su puesto de trabajo?	63	0
8	¿Usted considera que la autoridad que impone el jefe de planta es la adecuada?	44	19
9	¿Existe aplicación de autoridad dentro de su área de trabajo?	55	8
10	¿Usted considera que las decisiones adoptadas por la empresa son las correctas? IC	54	9
11	¿Considera usted que las políticas establecidas dentro de la empresa en lo que tiene que ver con la atención al cliente es la adecuada?	42	21
12	¿Para la toma de decisiones de la empresa le solicitan la opinión al personal de la empresa?	24	39
ACTIVIDADES DE CONTROL			
13	¿Existe un registro de control de asistencia con horas de entrada y salida del personal?	63	0
14	¿Se respalda adecuadamente la información en caso de pérdida?	33	30
15	¿En caso de presentarse alguna emergencia dentro del área de trabajo se cuenta con sistemas de contingencia adecuados?	50	13
16	¿Usted cree que es necesario implementar otro sistema de seguridad para la empresa? IC	48	15
17	¿Usted cree que el servicio ofrecido por la empresa a los clientes es el apropiado?	40	23
18	¿Usted cree que se debería implementar un sistema más eficaz para la adecuada atención al cliente?	45	18
19	¿Usted cree que se debería implementar un programa periódico de capacitaciones de atención al cliente al personal inmerso? IC	58	5
20	¿Usted cree que el tipo y frecuencia de mantenimiento que se da a las maquinarias y equipos de la empresa es el adecuado? IC	41	22

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



CONTROL INTERNO



PARMALAT LATACUNGA			
AUDITORÍA DE GESTIÓN			
PERIODO EXAMINADO: ENERO A DICIEMBRE DE 2014			
CONTROL INTERNO			
COMPONENTE EXAMINADO: ÁREA DE PRODUCCIÓN			
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
VALORACIÓN DE RIESGOS			
21	¿Usted cree que los objetivos institucionales de la empresa son claros y concisos?	54	9
22	¿Cree usted que los objetivos institucionales están acordes a los propósitos de la empresa y el suyo en particular?	55	8
23	¿Considera usted necesario que se deba hacer cambios en el sistema de control? IC	39	24
24	¿Usted piensa que en algún momento puede cerrar la empresa?	60	3
25	¿Usted considera que es adecuado que se den actos ajenos a las actividades normales dentro de la empresa y que riñan con los valores éticos y morales?	0	63
26	¿Usted cree que cuenta con instrumentos y la capacidad para enfrentar un caso de emergencia dentro de la empresa?	42	21
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
27	¿Usted piensa que el sistema operativo usado en los procesos productivos es el adecuado?	60	3
28	¿La empresa cuenta con sistemas adecuados de comunicación?	56	7
29	¿Usted cree que los medios de comunicación utilizados dentro de la empresa son los más pertinentes? IC	48	15
30	¿Se informa oportunamente al personal de la empresa los cambios o reformas del reglamento interno?	46	17
31	¿Usted cree que los canales de comercialización utilizados para la promoción y venta de los productos de la empresa son los más adecuados y se apegan a la realidad actual?	38	25
32	¿Usted piensa que las formas de cobro por los productos vendidos a los clientes es el óptimo?	59	4
SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
33	¿Cree usted que son adecuadas las actividades de control que se realizan dentro de la empresa?	51	12
34	¿Se realiza un monitoreo constante de los procesos productivos?	47	16
35	¿Cuenta la empresa con una persona encargada de controlar los procesos operativos?	63	0
36	¿Se informa oportunamente las deficiencias presentadas tanto entre el personal, maquinarias o procesos, al jefe inmediato superior?	59	4
37	¿Se realizan reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento de las normas de calidad en los procesos productivos?	53	10
38	¿Se realiza evaluaciones continuas de satisfacción al cliente?	33	30
39	¿La empresa cuenta con un sistema anti robos?	63	0

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



CONTROL INTERNO



TABLA GLOBAL DE RESULTADOS POR COMPONENTE			
COMPONENTE	SI	NO	TOTALES
Ambiente de Control	0.77	0.23	1.00
Actividades de Control	0.75	0.25	1.00
Valoración de Riesgos	0.49	0.51	1.00
Información y Comunicación	0.79	0.21	1.00
Supervisión y Monitoreo	0.78	0.22	1.00
TOTAL	3.58	1.42	5.00
$((3.58*100)/5)=$ 71.64%	71.64%	28.36%	100.00%
$((1.42*100)/5)=$ 28.36%			

NIVEL DE CONFIANZA	RANGO	RIESGO	RESULTADOS
Alto	75-100	71.64%	MEDIO
Medio	50-75		
Bajo	0-50		

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI CONFIABLE
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100 –NC)		

Conclusión.

De los resultados obtenidos, se puede inferir que existe un 71.64% de confianza, considerado como moderado y un 28.36% de riesgo, considerado medio, lo cual nos permite determinar que existen algunas falencias en los procesos de producción del sistema de gestión de calidad implementado en la empresa, a la vez esto puede ser causante de pérdida de credibilidad y confianza de la organización en el mercado de lácteos a nivel nacional.

Elaborado por: Verónica Carrasco**Supervisado por:** Ing. Lenin Gaibor.**Fecha:** 29/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Planificación Especifica

Nombre del papel de trabajo: Control Interno.

PE PT: 01 1/1

CONTROL INTERNO

- ¿La capacitación que otorga la empresa es continua? **IE**
- ¿Usted recibe algún tipo incentivos por el buen cumplimiento de su trabajo? **IE**
- ¿Usted considera que las decisiones adoptadas por la empresa son las correctas? **IE**
- ¿Usted cree que es necesario implementar otro sistema de seguridad para la empresa? **IE**
- ¿Usted cree que se debería implementar un programa de capacitaciones de atención al cliente al personal inmerso? **IE**
- ¿Usted cree que el tipo y frecuencia de mantenimiento que se da a las maquinarias y equipos de la empresa es el adecuado? **IE**
- ¿Considera usted necesario que se deba hacer cambios en el sistema de control Interno de la empresa? **IE**
- ¿Usted cree que los medios de comunicación utilizados dentro de la empresa son los más adecuados? **IE**

CONCLUSIÓN:

A través del control interno se evaluó el proceso operativo de la empresa, para determinar su eficiencia mediante el nivel de confianza y riesgo con la finalidad de verificar que las actividades de control cumplan con los objetivos establecidos, obteniendo información con datos importantes que ayudarán a la mejora continua de empresa Parmalat Latacunga.

MARCA :

IE Encuesta

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



HALLAZGO 1

TÍTULO: Falta de capacitaciones para el personal de producción.

CONDICIÓN

Falta de un programa de capacitación anual y de incentivos para la formación profesional del personal del área de producción.

CRITERIO:

Norma 6.2 Recursos humanos. El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. (ISO 9001-2008)

Norma 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia.

a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto, cuando sea aplicable proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria. (ISO 9001-2008)

Incumplimiento del apartado de la norma 6.2 y 6.2.2 de la ISO 9001:2008.

CAUSA

Falta de coordinación del departamento de talento humano de la matriz Quito con el jefe de planta y los coordinadores de administración y calidad.

EFECTO:

- Dificultades en el desarrollo óptimo de las actividades de producción por el desconocimiento de nuevos métodos y procedimientos para realizar con eficiencia las actividades laborales.
- Personal desmotivado en cuanto al crecimiento profesional.

CONCLUSIÓN

Falta de un programa de capacitación anual y de incentivos para la formación profesional del personal del área de producción; paralelamente una evidente falta de coordinación entre el departamento de talento humano de la matriz Quito con el jefe de planta y los coordinadores de administración y calidad, lo que ocasiona dificultades en el desarrollo óptimo las labores en el área de producción, debido al desconocimiento de nuevos métodos y procedimientos para realizar con eficiencia las actividades laborales; paralelamente provoca la desmotivación del personal por falta de apoyo de la empresa para su crecimiento profesional.

RECOMENDACIÓN

Elaborar un Programa anual de Capacitación continua y un plan de incentivos por parte del Jefe del Departamento de Talento Humano de la Matriz Quito en coordinación con el Jefe de Planta y los coordinadores administrativos y de control de Parmalat Latacunga, para optimizar el desempeño laboral del personal del área de producción.

Elaborado por: Verónica Carrasco	Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.	Fecha: 29/09/2015
---	--	--------------------------



HALLAZGO 2

TÍTULO: Falta de capacitación al personal de ventas.

CONDICIÓN

- Falta de capacitaciones periódicas al personal de ventas y atención al cliente para satisfacción y fidelización de los compradores.
- Errores en las órdenes de pedido de los productos fabricados.
- Existencia de quejas y reclamos de los clientes vía telefónica debido a productos no conformes.

CRITERIO:

Norma 7.2.3 Comunicación con el cliente. La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) La información sobre el producto,
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones; y,
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. (ISO 9001-2008)

Incumplimiento del apartado de la norma 7.2.3 Comunicación con el cliente de la ISO 9001:2008.

CAUSA:

- Falta de coordinación del departamento de talento humano de la matriz Quito con el Jefe de Planta y los Coordinadores de Administración y Comercialización de Parmalat Latacunga.
- Falta de procedimientos más seguros para la transportación de productos que eviten el deterioro de los empaques del mismo.

EFEECTO:

Insatisfacción del cliente por los servicios prestados en el área comercial y de ventas debido a la ineficiencia en las actividades laborales de las tareas del personal de ventas.

CONCLUSIÓN:

No se realizan capacitaciones periódicas al personal de ventas en temas relacionados con: la atención al cliente, errores en las órdenes de pedido de productos; y, existencia de quejas y reclamos vía telefónica por productos no conformes. Esto se debe a la falta de coordinación del departamento de talento humano de la matriz Quito con el jefe de planta y los coordinadores de administración y comercialización de Parmalat Latacunga, aparte de la falta de procedimientos más seguros para la transportación de los productos para evitar el deterioro de los empaques y por ende la insatisfacción del cliente por los servicios prestados.

RECOMENDACIÓN:

Elaborar un Programa Anual de Capacitaciones en temas como: atención al cliente, adecuado embalaje y transportación de los productos lácteos, toma de órdenes de pedidos. Para el efecto el Jefe del departamento de Talento Humano de la Matriz Quito deberá coordinar la realización de estos eventos de capacitación con el Jefe de Planta y los Coordinadores Administrativos, Comercialización y de Ventas de Parmalat Latacunga.

Elaborado por: Verónica Carrasco**Supervisado por:** Ing. Lenin Gaibor.**Fecha:** 29/09/2015



HALLAZGO 3

TÍTULO: Falta de evaluaciones de satisfacción a los clientes.

CONDICIÓN: No se efectúan evaluaciones periódicas de satisfacción a los clientes.

CRITERIO:

Norma 7.2.3 Comunicación con el cliente. La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.(ISO 9001-2008)

Incumplimiento del apartado de la norma 7.2.3 ISO 9001-2008.

CAUSA:

Falta de políticas establecidas por el Jefe de Planta y los Coordinadores de Calidad y Comercialización.

EFEECTO:

Desconocimiento del grado de satisfacción del cliente, tanto en productos como servicios prestados.

CONCLUSIÓN:

No se efectúan evaluaciones periódicas de satisfacción a los clientes por falta de políticas establecidas por el Jefe de Planta y los Coordinadores de Calidad y Comercialización, lo que ocasiona el desconocimiento de la empresa sobre el grado de satisfacción del cliente tanto en productos como en servicios prestados.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Planta en coordinación con el personal de las áreas de: Control, Administración y Comercialización, elaborarán encuestas para determinar el grado de satisfacción de los clientes, los mismos que serán tabulados y analizados por el personal de control y comercialización para determinar el nivel de aceptación y satisfacción de los clientes de los productos ofertados por Parmalat Latacunga, con la finalidad de mejorar el servicio y las garantías prestadas.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



HALLAZGO 4

TÍTULO: Registros de actividades mal llenados y desactualizados.

CONDICIÓN: Los registros de actividades no contienen datos completos y en algunos casos son formatos de registros desactualizados.

CRITERIO:

4.2.3 Control de los documentos. Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4. (ISO 9001-2008)

Incumplimiento del apartado de la norma 4.2.3 ISO 9001-2008.

CAUSA:

Irresponsabilidad de los encargados al momento de llenar los registros de calidad adecuadamente; más allá de la falta de entrega de formatos actualizados por parte del Coordinador de Calidad.

EFFECTO:

Registros incompletos o en formatos desactualizados lo que ocasiona un desconocimiento del Jefe de Producción, si se está o no ejecutando de una manera

adecuada los procesos del área de producción, razón por la cual dificulta el oportuno control de las actividades.

CONCLUSIÓN:

Los registros de actividades no contienen datos completos y en algunos casos son formatos de registros desactualizados debido a la irresponsabilidad de los encargados de llenar los registros de calidad de forma adecuada; más allá de la falta de entrega de formatos actualizados por parte del Coordinador de Calidad, lo que da como resultado el desconocimiento de si se está o no llevando a cabo de una manera adecuada los diferentes procesos del área de producción, razón por la cual dificulta la adecuada toma de decisiones por parte de sus autoridades de producción.

RECOMENDACIÓN:

El Coordinador de Control debe elaborar de manera urgente estrategias para dotar a tiempo al área de Producción de los registros actualizados de calidad; más allá de establecer políticas de socialización para el adecuado registro de los documentos previamente señalados debidamente legalizados por los coordinadores de área, para así propender el cumplimiento de esta norma y facilitar el proceso de control de eficacia de las actividades productivas.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015

Tabla 30: Ejecución

PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA				
COMPONENTE: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN				
OBJETIVOS	TIEMPO (DÍAS)		REFERENCIA DEL PAPEL DEL TRABAJO	ELABORADO POR:
	ESTIMADO	UTILIZADO		
1. Verificar que todas etapas del proceso productivo se lleven a cabo con calidad, cantidad, seguridad y de una manera adecuada, de modo que permita alcanzar la capacidad productiva esperada.	2 días	2 días	EP/T 1/13 EP/T 1/13	Verónica Carrasco
2. Determinar si las etapas del proceso productivo cumple con la normativa de calidad establecida en las ISO 9001-2008.	1 día	1 día	EP/T 1/13 EP/T 1/13	Verónica Carrasco
3. Evaluar los perfiles del personal que labora en la empresa Parmalat Latacunga, y de esta manera determinar si son idóneos o no y si reciben capacitación permanente para optimizar su desempeño laboral.	1 día	1 día	EP/T 1/13	Verónica Carrasco
4. Verificar que las instalaciones de la empresa Parmalat Latacunga, cumplan con los requerimientos necesarios relativos a: estado tamaño, ubicación y seguridad.	1 día	1 día	EP/T 1/13	Verónica Carrasco
PROCEDIMIENTOS				
PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO				
Revisar si los registros de producción diaria son llenados correctamente.	1 día	1 día	EP/T 1/13 EP/T 1/13	Verónica Carrasco
PRUEBAS SUSTANTIVAS				
Realizar una revisión del plan de capacitación. Revisar y analizar de manera aleatoria los registros de	2 días	2 días	PE PT 01	Verónica Carrasco

órdenes de producción elaboradas.				
Revisar y analizar el registro de productos no conformes.	1 día	1 día	PE PT 01	Verónica Carrasco
Verificar si los formatos de registro de los procesos están debidamente actualizados.	2 días	2 días	PE PT 01	Verónica Carrasco
Revisar y analizar las ordenes de producción y de despacho de productos terminados.	2 días	2 días	PE PT 01	Verónica Carrasco
PROGRAMA DE AUDITORÍA				
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD				
OBJETIVOS	TIEMPO (DÍAS)		REFERENCIA DEL PAPEL DEL TRABAJO	ELABORADO POR:
	ESTIMADO	UTILIZADO		
1. Determinar si el proceso de administración de sistema de gestión de calidad efectúa la evaluación de los productos no conformes.	2 días	2 días	PE PT 01	Verónica Carrasco
2. Verificar si el control de los registros asegura la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, y disposición final de los productos de una manera adecuada.	1 día	1 día	PE PT 01	Verónica Carrasco
3. Comprobar si se efectúan las acciones correctivas y preventivas a fin de minimizar el riesgo de ocurrencia inconformidades en el producto final.	1 día	1 día	PE PT 01	Verónica Carrasco
PROCEDIMIENTOS				
PRUEBAS SUSTANTIVAS				
Analizar la ejecución integral de los planes anuales de acción definidas por los Sistemas de Acciones Correctivas de los productos no conformes.	2 días	2 días	PE PT 01	Verónica Carrasco
Analizar el seguimiento y monitoreo de la ejecución integral de los planes anuales de acción definidos en los Sistemas de Acciones Correctivas de los productos no conformes.	1 día	1 día	PE PT 01	Verónica Carrasco

Verificar la legalidad de las firmas de los registros de las acciones correctivas emitidas por el administrador del sistema de gestión de calidad.	2 días	2 días	PE PT 01	Verónica Carrasco
--	--------	--------	----------	-------------------

Elaborado Por: Verónica Carrasco

4.2.1.3 Recursos humanos y distribución del tiempo

Para la realización del examen de auditoría de gestión de la Calidad con base en las Normas ISO 9001:2008, a la empresa Parmalat Latacunga, se requiere de 90 días laborables que incluyen la elaboración del borrador del informe y la conferencia final.

Tabla 31: Recursos Humanos Y Distribución Del Tiempo

RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO (DÍAS)
SUPERVISOR	Planificar y programar las actividades de la Auditoría.	5
	Supervisar las actividades de los empleados de producción.	8
	Realizar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones de los procesos que se están llevando a cabo.	6
	Comunicar los resultados parciales al personal administrativo de la empresa.	5
	Definir la estructura del informe parcial y final.	4
	Elaborar el borrador del informe.	5
	Elaborar el informe final, anexando los antecedentes y una síntesis de los problemas detectados en el área de Producción.	7
TOTAL		40
JEFE DE EQUIPO	Planificar y programar las actividades de la Auditoría de Calidad.	14
	Identificar los riesgos existentes dentro de los componentes objetos de estudio.	4
	Elaborar informes de planificación preliminar y específica.	12
	Realizar un cronograma de entrevistas con el personal inmerso en la presente auditoría de calidad.	8
	Registrar los datos, hechos y actividades que aporten para el desarrollo del examen de auditoría.	23

	Realizar el trabajo de campo.	7
	Revisar y analizar los papeles de trabajo, para emitir los comentarios, conclusiones y recomendaciones que fueren del caso.	6
	Efectuar la comunicación parcial de los resultados obtenidos en el examen de auditoría.	6
TOTAL		80
AUDITOR OPERATIVO	Planificar y programar las actividades de la Auditoría de Calidad.	22
	Realizar el trabajo de campo para conocer las actividades, operaciones y funcionamiento de la empresa Parmalat Latacunga.	17
	Revisar y actualizar el archivo permanente.	4
	Determinar los riesgos y los indicadores de gestión con los cuales se va a trabajar.	4
	Elaborar los papeles de trabajo a utilizar.	2
	Elaborar las hojas de resumen de hallazgos por cada uno de los componentes.	8
	Elaborar el informe final del examen de auditoría de calidad.	15
	Efectuar las correcciones sugeridas por el Supervisor y Jefe Operativo del equipo de auditoría.	6
	Convocar a las partes involucradas a la lectura del borrador del informe del examen de auditoría de calidad.	2
TOTAL		80

Elaborado Por: Verónica Carrasco



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Ejecución

E P/T: 01/12

Nombre del papel de trabajo: Revisión de los registros de producción.

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO

- Verificar que los procesos productivos cumplan con las normas establecidas en las ISO 9001-2008.
- Comprobar si las instalaciones de la empresa cumplen con los requerimientos necesarios en cuanto a: tamaño, ubicación, seguridad, entre otras.

PROCEDIMIENTOS

Revisar y analizar los registros de procesos del área de producción.

DESARROLLO

Se llevó a cabo la revisión y análisis de los registros de procesos de los días 01 al 30 de los meses de enero, abril, junio, septiembre y diciembre del año 2014, encontrándose en dichos registros el nombre y la firma del responsable y en algunos casos no están las actividades detalladas de una manera adecuada, más allá de que algunos formatos o registros no están debidamente actualizados. **W ***

Se efectuó un recorrido con los Coordinadores de Control y Producción por el Área de Producción y se pudo observar que hay algunos trabajadores que no registran las actividades y otros que llenan los registros de una manera inadecuada, a veces no ponen fecha, ni anotan las irregularidades detectadas, ni el número de productos no conformes y otros datos importantes. **W**

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha:29/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Ejecución

Nombre del papel de trabajo: Revisión de los registros de producción.

E P/T: 02/12

CONCLUSIÓN

No se puede realizar un control adecuado de los procesos, ya que algunos de los registros no cumplen con los requerimientos básicos para realizar de una manera eficaz esta actividad, ni tampoco permiten determinar el número de productos no conformes y en qué etapa de la producción se observó dicho suceso.

En los registros de control de producción se deben registrar las actividades cumplidas como parte de las distintas etapas del proceso productivo y las novedades que surgen en cada una de ellas, pero se encontró falta de información y formatos de registros desactualizados.

FUENTE

Parmalat Latacunga.

MARCA :

W Revisión Selectiva.

* Análisis.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Ejecución

Nombre del papel de trabajo: Perfil del personal, programas de capacitaciones.

E P/T: 03/12

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO

- Verificar si el personal cumple con el perfil requerido para el cargo ejercido y que reciba capacitación permanente en temas referentes a su área de trabajo para mejorar el desempeño de sus actividades.

PROCEDIMIENTOS

- Efectuar la revisión y análisis de las hojas de vida del personal del área de producción.
- Revisar el plan de capacitación que se efectuó en la empresa para conocer la frecuencia y temáticas tratadas.

DESARROLLO

Se procedió a revisar y analizar las hojas de vida del personal del área de producción y el manual de funciones de la empresa para determinar si cumplen con los perfiles requeridos para su puesto de trabajo y se constató que si debido a que la empresa es muy rigurosa en el cumplimiento de perfiles para la contratación del personal. Se revisó el plan de capacitaciones anual y se notó que es solamente una capacitación al año y más con lo que tiene que ver con seguridad industrial. W *^

CONCLUSIÓN

Se determina que el personal cumple con los perfiles requeridos para su puesto de trabajo; pero por otro lado, es evidente la falta de capacitación en temas que tienen que ver con nuevas metodologías para optimizar su trabajo en los diferentes procesos productivos.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

E P/T: 04/12

Alcance de la Auditoría: Ejecución

Nombre del papel de trabajo: Perfil del personal, programa de capacitaciones y análisis del informe de producto no conforme.

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

FUENTE

Parmalat Latacunga.

MARCA :

W Revisión Selectiva.

* Analizado.

^ Indagado.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Ejecución

E P/T: 05/12

Nombre del papel de trabajo: Análisis del informe de productos no conformes.

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO

Analizar los informes de productos no conformes para determinar si se realiza un seguimiento y remediación de las causas que lo ocasionaron.

PROCEDIMIENTOS

Analizar los informes de productos no conformes para determinar si se realiza un seguimiento y remediación de las causas que lo ocasionaron.

DESARROLLO

Se revisó y analizó el informe de productos no conformes de todo el año, en la etapa de producción, constatándose que en algunos informes está la cantidad de productos no conformes de los meses de enero, abril, junio, septiembre y diciembre del año 2014, pero en algunos registros no se detallan en cual etapa del proceso se encuentran, y otros lo hacen de manera inversa es decir detallan la etapa pero no el número o tipo de producto no conforme. **W * ^**

CONCLUSIÓN

Al efectuar el análisis de los informes de productos no conformes se determinó que algunos no están llenados de una manera adecuada, porque faltan datos como el número y tipo de producto, así como el detalle de la etapa en que se generó este inconveniente.

FUENTE

Parmalat Latacunga.

MARCA :

W Revisión Selectiva.

***** Analizado.

^ Indagado.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Ejecución

Nombre del papel de trabajo: Registros de Orden de Producción.

E P/T: 06/12

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO

Verificar si los órdenes de producción cumplen con las normativas establecidas en la ISO 9001-2008.

PROCEDIMIENTOS

Revisar y analizar los registros de orden de producción conjuntamente con las órdenes de pedido.

DESARROLLO

Los registros de órdenes de producción se revisaron y analizaron conjuntamente con las órdenes de pedido y se pudo observar que algunas órdenes de pedido no tenían fecha de despacho, razón por la cual no se priorizó ciertos pedidos a tiempo. **W * ^**

CONCLUSIÓN

No se priorizó las órdenes de producción debido a que no se encuentran consignadas las fechas de pedido y de despacho.

FUENTE

Parmalat Latacunga.

MARCA

W Revisión Selectiva

***** Analizado

^ Indagado

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Ejecución

Nombre del papel de trabajo: Revisión de las órdenes de pedido.

E P/T: 07/12

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO

Verificar si durante el proceso productivo se cumple bajo parámetros de calidad, cantidad, seguridad, costos, entre otros; los mismos que permitan alcanzar la producción continua de las diferentes líneas de productos.

PROCEDIMIENTOS

Revisar y analizar conjuntamente las órdenes de pedido, órdenes de despacho y órdenes de productos en proceso.

DESARROLLO :

Se tomaron las órdenes de pedido y despacho de los meses de enero, abril, junio y septiembre del año 2014, para revisar y analizarlas conjuntamente con los registros de productos en proceso, determinándose que las órdenes de pedido no tienen fechas de entrega del producto, razón por la cual no se despacha oportunamente el producto a los clientes, además que no cuentan con un registro detallado de los documentos de productos en procesos, sino que esta información se encuentra solo de una manera general. W * ^

CONCLUSIÓN:

Algunas órdenes de pedido no cuentan con el detalle de fechas de entregas de los productos, por este motivo no se procedió al despacho oportuno del pedido a los clientes, además que no cuenta con un registro sintetizado de informes de productos en procesos sino que esta información se encuentra consignada de una manera general.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Ejecución

E P/T: 08/12

Nombre del papel de trabajo: Revisión de los registros de producción.

FUENTE

Parmalat Latacunga.

MARCA :

W Revisión Selectiva

* Analizado

^ Indagado

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha:29/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Ejecución

E P/T: 09/12

Nombre del papel de trabajo: SAC'S de productos no conformes y seguimientos de los planes de acción.

ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

OBJETIVO:

- Verificar que el proceso de administración de sistema de gestión de calidad de Parmalat Latacunga, cumpla con los procesos de evaluación y análisis de los productos no conformes.
- Determinar si existe un control adecuado de los registros, que asegure la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de almacenamiento y disposición final de los mismos.
- Verificar si se efectúan las recomendaciones en las cuales se establezcan las acciones preventivas y correctivas a que tuviere lugar.

PROCEDIMIENTOS

- Examinar y analizar el cierre de los planes de acción definidas en los Sistemas de Acciones Correctivas de productos no conformes.
- Analizar los seguimientos de los planes de acción definidos en los Sistemas de Acciones Correctivas de productos no conformes.
- Verificar si los levantamientos de las acciones correctivas están debidamente legalizadas por la coordinadora de calidad de la empresa.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Ejecución

Nombre del papel de trabajo: SAC'S de productos no conformes y seguimientos de los planes de acción.

E P/T: 10/12

DESARROLLO

Se revisaron los cierres de los Planes de acción en los Sistemas de Acciones Correctivas de productos no conformes; y, en el informe de auditoría interna realizada en el año 2014, se establecieron actividades necesarias para optimizar el manejo, revisión y actualización de documentos externos que son necesarios para la planificación y operación del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales fueron incorporados en la lista de prioridades de los documentos externos, los mismos que están a cargo de la coordinadora de calidad, acción que fue ejecutada en febrero del año 2015. W * ^

Se encontró un listado de prioridades de acciones de ejecución en el cual se detallan los procesos a efectuarse, el nombre, tipo y el código del documento, complementado con los datos de revisión, aprobación y distribución. W * ^

Se verifico que los documentos e informes revisados contienen las firmas de responsabilidad. W * ^

Se revisó y analizó el registro de asistencia del personal de producción con sus respectivos nombres y firmas para validar su asistencia a las capacitaciones efectuadas, principalmente a las de Aseguramiento de la Calidad, la misma que fue dirigida y presidida por la Coordinadora de Calidad de la empresa, documento sustentado con los respectivas firmas y nombres de las personas que recibieron la capacitación. W * ^

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha:29/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Alcance de la Auditoría: Ejecución

Nombre del papel de trabajo: SAC'S de productos no conformes y seguimientos de los planes de acción.

E P/T: 11/12

DESARROLLO

En el segundo reporte de no conformidades de los Sistemas de Acciones Correctivas se encontró que, a pesar de que la empresa tiene establecido políticas de calidad en lo referente a la producción, pero no para capacitar al personal en lo que respecta a mejorar la calidad de servicio a los clientes, particularmente en lo que a satisfacción de sus necesidades se refiere, tal como lo refiere la norma ISO 9001-2008, que en uno de sus apartados advierte la necesidad de incorporar calidad no solo en los procesos productivos, sino en los servicios al cliente; por este motivo se incorpora dentro de los objetivos del manual de la calidad el fomentar, incentivar y capacitar sobre calidad en el servicio a fin de contar con personal competente y confiable: y, de esta manera lograr la satisfacción de los clientes y la fidelización de los mismos. W * ^

CONCLUSIÓN

Se revisó el cierre de los planes de acción y se establecieron actividades necesarias para optimizar el manejo, revisión y actualización de documentos externos, los que son necesarios para la planificación y la operación del Sistema de Gestión de Calidad. Estas actividades fueron incorporadas en la lista de prioridades de los planes de acción, los mismos que están a cargo de la coordinadora de calidad; además se verificó que los documentos e informes revisados están debidamente legalizados, constatándose adicionalmente que cuentan con un registro de asistencia del personal de producción con sus respectivos firmas y nombres para validar su asistencia a las capacitaciones.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



AUDITORÍA



Empresa: Parmalat Latacunga

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

E P/T: 12/12

Alcance de la Auditoría: Ejecución

Nombre del papel de trabajo: Revisión de los registros de producción.

CONCLUSIÓN

Se incorpora dentro de los objetivos del manual de la calidad la política de fomentar, incentivar y capacitar al personal sobre calidad en el servicio a los clientes, de tal forma que se pueda contar con personal cordial, competente y confiable para lograr la satisfacción y fidelización de los clientes de acuerdo a los requisitos de la ISO 9001-2008.

FUENTE

Parmalat Latacunga.

MARCA :

W Revisión Selectiva

* Analizado

^ Indagado

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha:29/09/2015



HALLAZGO 1

TÍTULO: Falta de registro de informes de productos en procesos.

CONDICIÓN

No se cuenta con un registro de informes de productos en proceso.

CRITERIO:

7.5.3 Identificación y trazabilidad: Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto. Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros. (ISO 9001-2008)

CAUSA

Falta de registro de informes de productos en proceso.

EFEECTO:

Dificulta el seguimiento y monitoreo de los productos que se encuentran en proceso de producción debido a que no existe un registro completo y detallado que permita realizar un análisis macro de la situación real del proceso de producción.

CONCLUSIÓN

No se cuenta con informes y registros de productos en proceso, lo cual no permite el oportuno seguimiento y monitoreo de los productos que se encuentran en proceso de producción, debido a que no existe un registro completo que permita realizar un análisis macro.

RECOMENDACIÓN

La coordinadora de Calidad debe elaborar un registro de control de productos en proceso, el que debe ser distribuido inmediatamente entre el personal de producción

Elaborado por: Verónica Carrasco	Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.	Fecha: 29/09/2015
---	--	--------------------------



HALLAZGO 2

TÍTULO: Algunas órdenes de pedido no contienen fechas de despacho.

CONDICIÓN

Algunas órdenes de pedido no tienen fecha de entrega del producto lo que ocasiona que se priorice las órdenes de producción.

CRITERIO:

Norma 4.2.3 Control de los documentos. Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado.

4.2.4. (ISO 9001-2008)

Norma 6.2.2 Competencia, Formación y Toma de Conciencia

a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto, cuando sea aplicable proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.(ISO 9001-2008)

CAUSA:

- Falta de capacitación al personal de comercialización y ventas en el adecuado llenado de órdenes de pedidos.
- Falta de control de las órdenes de pedido por parte del coordinador de comercialización y ventas.

EFECTO:

- Retraso en la entrega de los pedidos de los productos a los clientes.
- Insatisfacción de los clientes.

CONCLUSIÓN:

Algunas órdenes de pedido no tienen fecha de entrega del producto, lo que ocasiona que no se prioricen las órdenes de producción, esto se debe a la falta de capacitación al personal en la adecuada toma de órdenes de pedidos y a la falta de control sobre las órdenes de pedido por parte de las Áreas de Comercialización y Ventas, situación que repercute en el retraso de los productos solicitados por los clientes.

RECOMENDACIÓN:

Coordinar conjuntamente con el Jefe de Planta y el personal de las Áreas de Comercialización y Ventas, a fin de que exista una adecuada capacitación a los asesores comerciales acerca de cómo se debe llenar de una manera adecuada las órdenes de pedido y despacho para evitar retraso en la entrega de productos.



INFORME FINAL



INFORME DE AUDITORÍA



PARMALAT S.A. LATACUNGA

INFORME

“AUDITORÍA DE CALIDAD BAJO LOS ESTÁNDARES ISO 9001-2008 A LA EMPRESA PARMALAT DEL ECUADOR, DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO ENERO – DICIEMBRE DEL 2014.”

SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

AGSP= Auditoría de Gestión del Sistema de Producción.

F-PRO= Formato de producción.

FSGC= Formato de sistema de gestión de calidad.

SAC`S= Sistema de acciones correctivas.

SGC= Sistema de gestión de calidad.

ISO 9001-2008= Organización internacional de normalización.

Elaborado por: Verónica Carrasco	Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.	Fecha: 29/09/2015
---	--	--------------------------

	INFORME FINAL	
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA		
Motivo del examen		
<p>El examen se realizó de acuerdo a las Normas ISO 9001-2008, al Proceso de Producción de la empresa “Parmalat S.A. Latacunga”.</p>		
Objetivos del examen		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que todas las etapas del proceso productivo se lleven a cabo con calidad y seguridad, de modo que permita alcanzar la capacidad de producción esperada. • Determinar si las etapas del proceso productivo cumplen con la normativa de calidad establecida en la Norma ISO 9001-2008. • Evaluar los perfiles del personal para determinar si son idóneos; y, a la vez estos reciban capacitación periódicamente para optimizar su desempeño laboral. • Verificar que las instalaciones de la empresa cumplan con los requerimientos necesarios referentes a cuidado y seguridad del personal. 		
Alcance del examen		
<p>En el presente examen se realizó un análisis de la Gestión de Calidad del Área de Producción de la planta de Laso Latacunga de la Empresa PARMALAT S.A., para lo cual nos enfocamos en los siguientes componentes: planes y programas del proceso productivo, calidad, instalaciones, y personal, del período comprendido entre Enero a Diciembre del 2014.</p>		
Base legal		
<p>Los procesos productivos de la Empresa Láctea Parmalat Sucursal Latacunga, están regulados por las siguientes instituciones públicas:</p>		
Elaborado por: Verónica Carrasco	Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.	Fecha: 29/09/2015



INFORME FINAL



Base legal

- Superintendencia de Compañías del Ecuador.
- Ministerio de Salud Pública.
- Servicio de Rentas Internas.
- Ministerio de Relaciones Laborales.

Y se rige por las siguientes disposiciones legales:

- Ley de Compañías del Ecuador.
- Ley de Protección al Consumidor.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Equidad Tributaria.
- Código del Trabajo.
- Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
- Ley de Gestión Ambiental.
- Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.
- Ley Orgánica de la Salud.
- Normas Sanitarias.
- Ordenanzas y Reglamentos que regulan la instalación y funcionamiento de empresas Lácteas en Latacunga.

Estructura Organizativa

Parmalat Latacunga está conformada de la siguiente forma:

Nivel Ejecutivo

- Jefe de Planta.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



INFORME FINAL



Nivel de Apoyo

- Coordinador de Producción.
- Coordinador de Mantenimiento.
- Coordinador de Bodegas.
- Coordinador Administrativo.
- Coordinador de Ventas y Comercialización.
- Coordinador de Calidad.

Nivel Operativo

- Auxiliar de Bodegas.
- Mecánicos.
- Operadores de Producción.
- Auxiliares de Producción.

La empresa se encuentra distribuida en 6 áreas:

- Producción.
- Mantenimiento.
- Bodegas.
- Administración.
- Ventas y Comercialización.
- Calidad.

Objetivo de la Empresa

Comercializar productos de calidad; y, proporcionar servicios adicionales que posibiliten la permanencia y la confianza de nuevos clientes.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



INFORME FINAL



Base Legal Pertinente al Examen

La base legal en la cual se sustentó el presente examen aplicado a Parmalat Latacunga es la siguiente:

- Norma ISO 9001-2008.
- Normas Internacionales de Auditoría.
- Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.

ÁREAS EXAMINADAS

Área de Administración del Sistema de Gestión de Calidad

- Registro de procesos de producción: enero, abril, junio, septiembre y diciembre del 2014.
- Registro de productos no conformes en las áreas de producción de: enero, abril, junio, septiembre y diciembre del 2014.
- Ordenes de pedido de: enero, abril, junio, septiembre y diciembre del 2014.

Área de Gestión de Producción

- Reporte de no conformidad – Sistema de Acciones Correctivas, procesos de administración del Sistema de Gestión de Calidad de: enero, abril, junio, septiembre y diciembre del 2014.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



RESULTADOS DE CONTROL INTERNO

No se realiza capacitaciones continuas al personal de producción.

Una vez analizados los resultados de las encuestas realizadas se pudo determinar:

- Falta de un programa de capacitaciones y de incentivos para la formación profesional del personal del área de producción, incumpliendo las siguientes normas:
 - **Normas 6.2 Recursos Humanos:** El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en: la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas; y,
 - **Norma 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia.**
 - a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto, cuando sea aplicable proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria y la norma debida.

Conclusión

Falta de un programa de capacitaciones y de incentivos para la formación profesional del personal del área de producción, lo que genera dificultades en el desarrollo óptimo por el desconocimiento de nuevos métodos y procedimientos para realizar con eficiencia las actividades laborales y personal desmotivado en crecimiento profesional.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



INFORME FINAL



Recomendación

Elaborar un Programa de Capacitación Anual y simultáneamente de incentivos, que permitan que el personal se comprometa con el desarrollo de sus actividades orientadas al logro de los grandes objetivos institucionales y a la vez se optimice el desempeño laboral del personal del área de producción.

No se realizaron capacitaciones al personal de ventas

Falta de capacitaciones al personal de ventas en atención al cliente para satisfacción y fidelización de los compradores, errores en las órdenes de pedido de productos, existencia de quejas y reclamos vía telefónica debido a productos no conformes incumpliendo el siguiente apartado de las normas ISO9001-2008:

Norma 7.2.3 Comunicación con el Cliente.- La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) La información sobre el producto,
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones; y,
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Todo lo anterior permitirá disponer de procedimientos más seguros para la transportación de productos, evitando el deterioro de los empaques del mismo, y por ende la insatisfacción del cliente en la prestación de servicios por parte del personal del área comercial y de ventas.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



INFORME FINAL



Conclusión

No se realizan capacitaciones periódicas al personal de ventas en temas relacionados a la atención al cliente u órdenes de pedido de productos, ya que existen quejas y reclamos por productos no conformes debido a la falta de sistematización del departamento y a la falta de procedimientos más seguros para la transportación de productos que eviten el deterioro de los empaques del mismo, lo que ocasiona insatisfacción del cliente, debido a la ineficiencia del personal de ventas.

Recomendación

Elaborar un Plan de Capacitación Anual, relacionado a las temáticas como: atención al cliente, adecuado embalaje y manejo de productos terminados, transportación del mismo y la toma de pedidos.

No se realiza evaluaciones de satisfacción a los clientes.

No se efectúan evaluaciones periódicas de satisfacción a los clientes, incumpliendo el apartado de la Norma 7.2.3 Comunicación con el Cliente. ISO 9001-2008., debido a la falta de políticas internas sobre el tema, ocasionando un desconocimiento del grado de satisfacción del cliente tanto en el producto recibido como en el servicio prestado.

Conclusión

No se efectúan evaluaciones periódicas de satisfacción a los clientes por falta de políticas internas, lo que genera un desconocimiento absoluto del grado de satisfacción el cliente tanto en los productos comercializados como en el servicio prestado.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



Recomendación

Al Jefe de Planta conjuntamente con los Coordinadores de Control, Administración y Comercialización, elaborar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los clientes, y de esta manera determinar el nivel de aceptación del producto y el grado de satisfacción de los clientes, con la finalidad de mejorar el producto y el servicio.

Registros de actividades con datos incompletos y formatos desactualizados

Los registros de actividades no contienen datos completos y en algunos casos son formatos de registros desactualizados, incumpliendo el apartado de la **Norma 4.2.3 Control de los Documentos ISO 9001-2008**. Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado de la Norma 4.2.4 Control de Registro, debido a la irresponsabilidad de los encargados de llenar los registros adecuadamente y a la falta de entrega de formatos actualizados por parte del coordinador de calidad, lo que ocasiona registros incompletos y formatos desactualizados, razón por la cual dificulta el adecuado control de actividades.

Conclusión

Los registros de actividades no contienen datos completos y en algunos casos son formatos de registros desactualizados, debido al descuido de los encargados de llenar los registros adecuadamente y la falta de entrega de formatos actualizados de parte del Coordinador de Calidad, lo que da como consecuencia registros incompletos o formatos desactualizados, ocasionando un desconocimiento sobre si se está o no llevando a cabo los procesos del área de producción de una manera adecuada y paralelamente dificultando el adecuado control de las actividades.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015



Recomendación

El Coordinador de Control debe elaborar estrategias para la dotación a tiempo de registros actualizados; y, establecer políticas claras para un adecuado llenado de los registros, para así propender al cumplimiento de esta norma y facilitar el proceso de control de las actividades productivas.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE LA CALIDAD

Área de Gestión de Producción

1. No se puede realizar un control adecuado de los diferentes procesos, ya que algunos de los registros no cumplen con los requerimientos de Calidad, ni permite determinar el número exacto de productos no conformes.
2. Se determina que el personal cumple con los perfiles requeridos para su puesto de trabajo, pero falta capacitarlos en temas que tienen que ver con nuevas metodologías para optimizar su rendimiento en los procesos productivos.
3. Al efectuar el análisis de los informes de productos no conformes, se determinó que algunos de ellos no están llenados de una manera adecuada porque faltan datos como la cantidad, el defecto o inconformidad; y, el tipo de productos.
4. No se prioriza las órdenes de producción debido a que no constan las fechas de pedido y despacho.
5. Algunas órdenes de pedido no cuentan con fecha de entrega de los productos, razón por la cual no se despacha el pedido en los plazos previstos a los clientes; y, además que no se cuenta con registros sintetizados de informes de productos en procesos, lo cual no permite establecer el stock real de productos terminados.

Elaborado por: Verónica Carrasco

Supervisado por: Ing. Lenin Gaibor.

Fecha: 29/09/2015

CONCLUSIONES

- Falta de un Plan de Capacitación anual y de incentivos para la formación profesional del personal del área de producción, lo que ocasiona retraso en las diferentes actividades en los distintos niveles jerárquicos por el desconocimiento de nuevos métodos y procedimientos para realizar con eficiencia las tareas laborales, y por ende contar con personal motivado y altamente especializado.
- No se efectúan evaluaciones de satisfacción a los clientes por falta de políticas establecidas por el Jefe de Planta y los coordinadores de calidad y comercialización, lo que trae como consecuencia el desconocimiento del grado de satisfacción del cliente tanto en productos como servicios ofertados por la empresa.
- Los registros de actividades no contienen datos completos y en algunos casos son formatos de registros desactualizados debido al desconocimiento y descuido de los encargados del control, lo que ocasiona el incumplimiento de la normativa ISO, más allá de la falta de evidencia verídica de las tareas y actividades cumplidas al interior de la empresa.
- Los informes de productos no conformes no están llenados de una manera adecuada porque faltan datos como número y tipo de producto así como en la etapa en que se dio este inconveniente, lo que impide conocer a ciencia cierta los motivos de las inconformidades y el número de potenciales consumidores afectados por este hecho.
- No se prioriza las ordenes de producción debido a que no se encuentran las fechas de pedido y de despacho, lo que impide cumplir con los clientes en los plazos y cantidades acordadas.
- Algunas órdenes de pedido no cuentan con fecha de entrega de productos, razón por la cual no se despacha oportunamente el pedido a los clientes, además que no cuenta con unos registros pormenorizados de informes de productos en procesos sino que se encuentra de una forma general.

RECOMENDACIONES

- Elaborar una política de capacitación e incentivos, que permita establecer un excelente desempeño del personal en las diferentes áreas operativas de la empresa.
- Aplicar periódicamente evaluaciones de satisfacción a los clientes tendientes a determinar las no conformidades en la atención al cliente, adecuada transportación de productos lácteos y toma de pedidos del personal de la empresa, con el fin de determinar el nivel de aceptación y satisfacción de los clientes hacia los productos ofertados; y, de esta manera mejorar el servicio.
- El Coordinador de Control deberá elaborar políticas, para un adecuado llenado de registros y que estén debidamente legalizados, de tal forma que se cumpla con la normativa ISO, para evidenciar el proceso de control y la eficacia de las actividades productivas.
- Empezar un proceso de capacitación y socialización del uso y aplicación de formatos de informes exigidos por la normativa ISO 9001-2008, en relación con productos no conformes, lo que permitirá tener un conocimiento amplio de las razones de las inconformidades de los productos y determinar la cantidad real de consumidores afectados.
- El Coordinador de Control debe mantener un registro actualizado de productos terminados el mismo que debe ser de dominio del personal de producción, con la finalidad de prevenir el retraso del plazo acordado en la entrega de los productos a los clientes.
- Mantener registros pormenorizados de informes de productos en proceso, para que de esta manera se priorice las órdenes de producción y se permita el cumplimiento de los pedidos en las fechas y cantidades previamente acordadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Madariaga, J. M. (2004). Manual Práctico de Auditoría. Madrid: Deusto.
- ✓ Kell, W. G y Zeigler, R. E. (1991), Auditoría Moderna. 3^a ed. México: Continental.
- ✓ Océano. (1999). Enciclopedia de la Auditoría. 2^a ed. Barcelona: Océano Centrum.
- ✓ Meigs, W. (2000). Principios de Auditoría. 2^a ed. México: Diana.
- ✓ Blanco, L., Y. (2003). Auditoría Integral, Normas y Procedimientos. 2^a ed. Bogotá: Ecoe. Ediciones.
- ✓ Instituto Americano de Contadores Públicos. (1975). Declaraciones sobre Normas de Auditoría. México: Emcp.
- ✓ Evans, J. & Lindsoy, W, (2008). Administración y Control de la Calidad 7^a ed. México: Cengage Learning.
- ✓ Cepeda, A, G. (1997). Auditoría y Control Interno. Bogotá: Nomos.
- ✓ De la Peña, Gutiérrez, A. (2007). Auditoría un Enfoque Práctico. Madrid: Paraninfo.
- ✓ Bureau, Veritas. (2010). El Auditor de Calidad. 3^a ed. Madrid: Confemetal.

LINKOGRAFÍA

- ✓ Cláusulas de la Norma ISO (Recuperado 18-05-2015) de <http://es.scribd.com/doc/99653140/Clausulas-de-la-Norma-ISO-9001#scribd>

- ✓ Gómez, N. (2009). *Política de Calidad según ISO 9001:2008*.(Recuperado 24-05-2015) de : <http://hederaconsultores.blogspot.com/politica-de-calidad-segun-iso-90012008.html>

- ✓ Adalberto Borja. Norma ISO 9001:2008 (Recuperado 20- 05-215) de <http://es.scribd.com/doc/70409488/Mapa-Conceptual-de-ISO-Adalberto-Borja-ISO-9001-2008-fundamentacion-de-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad#scribd>

- ✓ Sierra M. (2012). Tipos más usuales de investigación. (Recuperado 14-05-2015) de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qBtBekNzZ6UJ>.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1.- Ruc de la Empresa Parmalat del Ecuador

SRI
...la hacen fuerte al país!

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC:	659002605 1001		
RAZON SOCIAL:	PARMALAT DEL ECUADOR S.A.		
NOMBRE COMERCIAL:	PARMALAT DEL ECUADOR S.A.		
CLASE CONTRIBUYENTE:	ESPECIAL		
REPRESENTANTE LEGAL:	CELS GORDO HAROLD ALBERTO		
CONTACTO:	CIVIENTES LOZANO FRANKLIN VICTORIANO		

PEC. INICIO ACTIVIDADES:	30/06/1992	PEC. CONSTITUCION:	30/06/1992
PEC. INSCRIPCION:	30/11/1992	FECHA DE ACTUALIZACION:	11/07/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
FABRICACION HOMODENIZACION RECONFORMACION O MATERNIZACION DE LA LECHE Y

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: BENALCAZAR Calle: CATALINA ALDIAZ NÚMERO: N34-131 Intersección: PORTUGAL Telefono: LA SUZA Oficina: 301 Residencia Ubicación: JUNTO AL DELICATESSEN LA SUZA Telefono: Trabajo: 023371493 Telefono: Trabajo: 023332031 Telefono: Trabajo: 023545025

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA - SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 009	ABIERTOS:	5
JURISDICCION:	REGIONAL NORTE PICHINCHA	CERRADOS:	0

SRI
Servicio de Rentas Internas
CDO
000000
11 JUL 2013
Módulo: []
Firma de []

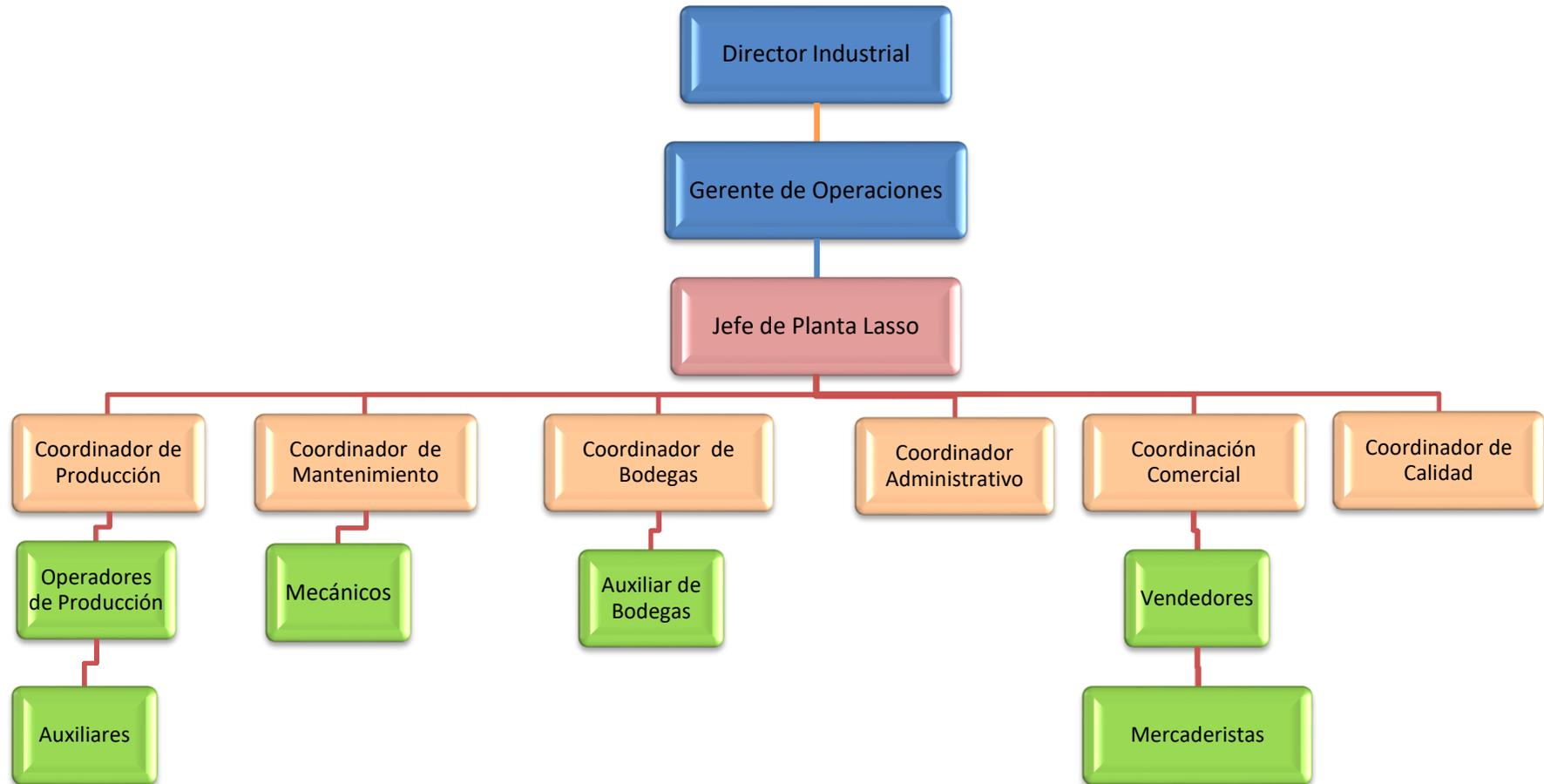
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

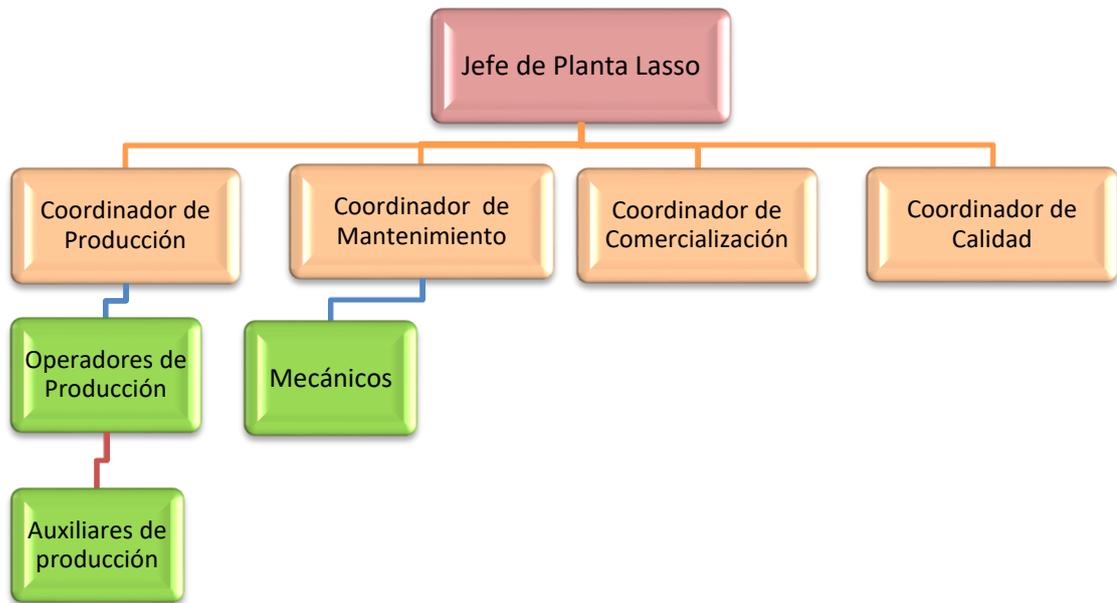
Usario: BREC01006 Lugar de emisión: QUITO PAEZ N22 97 Y Fecha y hora: 11/07/2013 11:53:39

Página 1 de 2

ANEXO 2.- Organigrama Estructural



ANEXO 3.- Estructura Organizativa De Las Unidades Objeto De Estudio



ANEXO 4.- Línea De Productos

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
<p>LECHE PAUSTERIZADA (Producto no importado)</p>	<p>Este tipo de leche es leche pura, 100% natural, pausterizada y homogenizada pocas horas después de recibida. No contiene preservantes.</p> <p>Empacada en funda de polietileno de 1000 y 500 ml. No necesita ser hervida. Provista con manija para facilitar el manejo del producto.</p>
<p>LECHE UHT (Producto no importado)</p>	<p>La leche LARGA VIDA PARMALAT es leche pura, 100% natural enriquecida con vitaminas A y D y no contiene preservantes. Empacado en envase aséptico Tetra Brick de 1000 ml. no necesita refrigeración.</p>
<p>LECHE UHT ESPECIAL (Producto no importado)</p>	<p>LECHE LARGA VIDA es una leche natural, homogenizada y sin conservantes. Vienen en tres presentaciones: Fortificada, Dieta y Light.</p>
<p>CREMA DE LECHE (Producto no importado)</p>	<p>La crema de leche pasteurizada PARMALAT se obtiene de pura nata de leche PARMALAT. Puede ser usada como ingrediente para dar un toque especial a sus recetas o como una deliciosa cobertura de frutas.</p>

<p>YOGURT CREMOSO (Producto no importado)</p>	<p>YOGURT CREMOSO PARMALAT, es una deliciosa combinación de leche fresca, yogurt y frutas seleccionadas.</p>
<p>BEBIDA LACTEA (Producto no importado)</p>	<p>LA BEBIDA LACTEA PARMALAT, preparada con una combinación de leche fresca, yogurt y frutas seleccionadas.</p>
<p>BUDI (Producto importado)</p>	<p>El BUDI PARMALAT es un postre lácteo cremoso, elaborado con la alta tecnología de PARMALAT, en los sabores de vainilla, caramelo y cacao.</p>
<p>GRISBI CREMOS/FRUTI (Producto importado)</p>	<p>Elaboradas a partir de deliciosas recetas italianas. El GRISBI es un producto premium con deliciosas opciones de sabores para satisfacer a los paladares más exigentes. Posee embalaje moderno y diferente, y viene en dos variedades Cremosi y Fruit.</p>

**ANEXO 5.- Encuesta A Los Empleados Del Área De Producción De La Empresa
Parmalat S.A. Latacunga.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



1. ¿Conoce usted si la gerencia establece y comunica los planes y metas instituidos?

SI

NO

2. ¿Se ha difundido en la empresa la importancia de la satisfacción de las necesidades de los clientes y la entrega de productos de calidad?

SI

NO

3. ¿Existe un control de los documentos y almacenamiento de registros de los procesos de la elaboración de los productos?

SI

NO

4. ¿Usted conoce que es un Sistema de Gestión de Calidad?

SI

NO

5. ¿Usted conoce si la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad?

SI

NO

6. ¿Conoce usted que el mantenimiento que se da a la maquinaria es el adecuado?

SI

NO

7. ¿Cree usted que se debe realizar una Auditoría de Calidad al Proceso de Producción de la Empresa Parmalat S.A de Latacunga, la misma que nos permita cumplir con las expectativas del cliente y su satisfacción con la entrega de productos de calidad?

SI

NO

8. ¿Existe una capacitación adecuada al personal de Producción de la empresa Parmalat S.A.?

SI

NO

9. ¿Reciben incentivos por parte de la empresa?

SI

NO

10. ¿Cree usted que una Auditoría de Calidad permitirá determinar las no conformidades y oportunidades de mejora que tiene la empresa?

SI

NO