

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR LA EFICIENCIA EN LAS ÁREAS FUNCIONALES DEL
PROCESO PRODUCTIVO EN LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO
DE SAN SALVADOR”**

Trabajo de investigación presentado por:

Márquez Cortez, Yansi Iveth

Rivera Montano, Jeannette Catalina

Rodríguez, Jeniffer Emperatriz

Para optar al grado de:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Noviembre 2014

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández.
Coordinador del Seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.
Asesor Especialista	:	Licenciado Abraham de Jesús Ortega Chacón
Jurado Examinador	:	Licenciado Carlos Ernesto Ramírez Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel Licenciado Abraham de Jesús Ortega Chacón

Noviembre 2014

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

Agradecimientos:

A Dios Todopoderoso por todas las bendiciones recibidas y haberme dado la fortaleza para convertir mis sueños en realidad. A mis padres José Márquez (QDG) y Blanqui Cortez por su amor y total dedicación en mi formación personal y profesional, además de ser luz en mi diario caminar. A mis hermanos Néstor y Elvis por sus consejos y apoyo en cada momento. A mis familiares y amigos por brindarme su amistad, oración y cariño sincero, especialmente a la Familia Tobar Menéndez que fue un gran apoyo para poder emprender este camino que ahora culmino con gran satisfacción.

Yansi Iveth Márquez Cortez

A nuestro Dios y Padre Celestial por haberme brindado la sabiduría necesaria para emprender ésta carrera y por ser la luz que me ha guiado en el logro de mis objetivos, a mi madre Ana Luz, mi padre Manuel Francisco por extender su apoyo moral y económico en todo momento, a mis hermanos, familia y mis seres queridos que estuvieron en los momentos precisos acompañándome en mis estudios.

A cada uno de los catedráticos que compartieron sus conocimientos hacia mi persona a lo largo de la carrera.

A mis compañeras y amigas del trabajo de graduación, por su lucha constante en cada paso y lograr el objetivo trazado de culminar ésta etapa muy importante en nuestras vidas.

Jeannette Catalina Rivera

Primeramente, agradezco al poder supremo y desconocido por brindarme la grandiosa oportunidad de completar una etapa más de mi vida. Luego expreso mi gratitud a todas aquellas personas que directa o indirectamente han colaborado en mi formación personal y profesional a lo largo de estos años; mi padre, familia, amigos, docentes y compañeros.

Jeniffer Emperatriz Rodríguez

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

i

INTRODUCCIÓN

iii

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1

1.1.	BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL	1
1.1.1.	Origen de la auditoría operacional	1
1.1.2.	Auditoría operacional a nivel internacional	2
1.2.	PRINCIPALES CONCEPTOS	3
1.3.	CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA	4
1.4.	PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL	5
1.5.	ALCANCE PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA OPERACIONAL:	5
1.6.	OBJETIVO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.	5
1.7.	CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL	6
1.8.	LIMITACIONES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL	6
1.9.	FUNCIONES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL	7
1.10.	PERIODICIDAD CON QUE DEBE REALIZARSE LA AUDITORÍA OPERACIONAL	7
1.11.	JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE REALIZAR UNA AUDITORÍA OPERACIONAL.	8
1.12.	DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE AUDITORÍA FINANCIERA Y OPERACIONAL	8
1.13.	METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA OPERACIONAL	9
1.13.1.	Familiarización	9
1.13.2.	Investigación y análisis	9
1.13.3.	Diagnóstico	9
1.13.4.	Informe de auditoría operacional	10
1.13.5.	TÉCNICAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL APLICABLES	11
1.13.6.	MARCO TÉCNICO APLICABLE	12
1.14.	CONTROL INTERNO BAJO ENFOQUE COSO APLICADO AL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA ENTIDAD PANIFICADORA	13
1.15.	DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES	16
1.16.	PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL PAN	18
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO		23
2.1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23

2.1.1.	Tipo de investigación	23
2.1.3.	Unidades de análisis	23
2.1.4.	Universo y muestra	23
2.1.5.	Instrumentos y técnicas de investigación.	26
2.1.6.	Procesamiento de la información.	26
2.1.7.	Análisis e interpretación de datos	26
2.2.	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	26
CAPÍTULO III: CASO PRÁCTICO.		30
3.1.	PLANTEAMIENTO DEL CASO PRÁCTICO	30
3.2	METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA	30
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		102
4.1	CONCLUSIONES	102
4.2	RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA		104
ANEXOS		106

ÍNDICE DE CUADROS

TÍTULO DE CUADRO	PÁGINA
DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE AUDITORÍA FINANCIERA Y OPERACIONAL	8
MARCO TÉCNICO APLICABLE – NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA	12
COMPONENTES DE COSO ERM	14
DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES	16
TIPOS DE PAN ELABORADOS	20

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo dar a conocer que a través del proceso de una auditoría operacional se puede evaluar la eficiencia en las áreas funcionales en el departamento productivo de las entidades dedicadas a la panificación.

Una auditoría operacional es un tema aislado para algunos profesionales y estudiantes de contaduría pública y auditoría; por ello la elaboración de un caso práctico que evalúe las áreas funcionales del proceso productivo de las empresas panificadoras, es una oportunidad para adquirir nuevos conocimientos considerándolo como un útil aporte para los interesados en el documento, mismo que les servirá de base al llevar a cabo este tipo de evaluaciones.

En el desarrollo de la investigación se encuestó a una población de 43 profesionales de auditoría y 31 entidades del sector panificador, así mismo se utilizó como instrumento un cuestionario y la observación, verificando los procesos del objeto de estudio y un análisis de la información obtenida, la cual sirvió para comprender la necesidad de explicar a través de la ejecución de la auditoría, el proceso de revisión que debe llevarse a cabo al realizar este tipo de examen.

Se percibe que las pequeñas y medianas empresas del sector panificador no realizan revisiones precisas a todas o una área funcional, primeramente por el poco o nulo conocimiento sobre auditorías específicas que ayuden a verificar la eficiencia y eficacia con que utilizan sus recursos; este es uno de los factores que les afectan directamente a volverse más competitivos en una economía cada vez más globalizada; otra de las razones es que no es tomado en cuenta en su presupuesto un rubro que detalle el evaluar un área o proceso específico y la razón principal en su mayoría es por no contar con los recursos económicos para sufragar dicho gasto.

De acuerdo a indagaciones, en El Salvador actualmente no es requerida por la ley realizar una auditoría operacional, pero se considera importante evaluar el rendimiento económico de la empresa en términos de eficiencia y de esta forma tener un parámetro si la inversión del productor rinde los frutos esperados.

Este tipo de exámenes lo ejecutan contadores públicos con participación de profesionales de otras disciplinas, ya que investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales del proceso productivo con el propósito

de determinar si se tienen controles que sean los adecuados, y si permiten realizar las actividades eficientemente, ya que lo principal es lograr una disminución de costos e incremento de la productividad.

Una vez obtenida toda la información, el siguiente paso es realizar una propuesta de evaluación de las fases de: planificación, ejecución e informe en el departamento de producción, y así explicar cómo se lleva a cabo un trabajo de auditoría operacional, lo cual pretende ayudar a las entidades del sector panificador a obtener una visión general de las condiciones actuales en la ejecución de dicha auditoría, de manera que se tomen decisiones determinantes para la eficiencia y economía, no solo en el área en mención, sino en toda la organización.

INTRODUCCIÓN

La auditoría operacional es una herramienta que ofrece a las empresas un estudio detallado acerca de sus procesos internos, describiendo y analizando cada uno de los departamentos mediante un control administrativo, midiendo y evaluando su eficiencia y permitiendo a la gerencia ser más proactiva. En la investigación realizada, se presenta el desarrollo de una auditoría operacional al departamento de producción de Industrias Alimenticias del Pan, S.A. de C.V., para evaluar las áreas funcionales del proceso productivo el cual ayudara a vislumbrar el desenvolvimiento de los procedimientos internos del departamento para así detectar posibles fallas que perjudican el proceso.

A continuación se presenta la estructura general del contenido del documento:

En el capítulo I: se muestra la sustentación teórica, técnica y legal, incluyendo en el marco teórico una breve reseña histórica de la auditoría operacional, su origen y cómo ha venido evolucionando con el correr de los años, también se detallan las principales características y los beneficios que ésta proporciona al aplicarla, los objetivos y el alcance. Así mismo, se desglosan las etapas a seguir en su desarrollo, el marco técnico aplicable y el control interno bajo el enfoque de COSO.

Para el capítulo II: se aborda la metodología y diagnóstico, el tipo de investigación realizada, las unidades de análisis, el universo y la muestra para profesionales en contaduría pública y auditoría, así como también para el sector panificador que se encuestó, en el mismo se detallan los instrumentos y técnicas utilizadas. El procesamiento de la información obtenida y el análisis e interpretación de datos

Por su parte el capítulo III: presenta el caso práctico de la auditoría operacional realizada para evaluar la eficiencia en las áreas funcionales del proceso productivo en el sector panificador, que además de sus generalidades muestra el desarrollo del examen a través de las fases de familiarización, investigación y análisis, diagnóstico y comunicación de resultados por medio del informe de auditoría dirigido a la gerencia y al personal involucrado.

En la parte final que comprende el capítulo IV: se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la auditoría realizada, así mismo se observa la bibliografía que sirvió de apoyo y anexos que sustentan parte del trabajo realizado.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

1.1.1. Origen de la auditoría operacional

En las últimas tres décadas ha surgido la necesidad de contar con otro tipo de revisiones y evaluaciones a una área que se requiere evaluar en una entidad, considerando a bien una auditoría específica capaz de proporcionar un rápido y efectivo examen de las operaciones. Por su peso e importancia fue necesario hacer auditorías de toda la organización, dándose así una nueva especialidad, no solo en el campo de los administradores, sino en otras áreas especializadas, como en la ingeniería, las relaciones laborales y otras ramas que la utilizaban para evaluar las operaciones de cualquier área de una institución.

La necesidad de dictar normas de éstos procedimientos, fue reconocida por el Instituto Mundial de Contadores Públicos (IMCP) por lo que en 1972, la Comisión de Auditoría Operacional emitió su primer boletín, con el propósito de identificar el trabajo de auditoría operacional realizado por el contador público independiente, con la finalidad de unificar criterios sobre el mismo. Según ésta comisión, la auditoría operacional es equivalente a la auditoría administrativa, para efectos de llevarla a cabo por un contador público convencionalmente se le da ese nombre¹.

En 1977 en la Conferencia de la Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditoría, se reconoció oficialmente la importancia de ésta auditoría al referirse que existía otro tipo de revisión orientado hacia el desempeño, la efectividad, la economía y eficiencia; la cual incluye no solamente aspectos específicos de la administración, sino también las actividades, la organización y los sistemas administrativos.

Con respecto a las entidades en El Salvador, actualmente las estadísticas que se tienen acerca de la realización de una auditoría operacional es poca, ya que se efectúa de forma aislada como una evaluación del desempeño en un área específica; se limitan únicamente a las que la ley exige como lo es auditoría financiera y fiscal, pero no existen estudios más detallados.

¹ Smith, John. (2009, Junio)Boletín No.1. Esquema básico de la auditoría operacional.

1.1.2. Auditoría operacional a nivel internacional

Con el transcurso de los años la auditoría ha evolucionado en cuanto a su objetivo y manera de evaluar, como consecuencia del desarrollo y tecnificación del control interno, que a la vez ha impactado la extensión del examen o de la verificación.

A partir de los años 60's², comienza a plantearse la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoría; que va en función del "hombre de negocios" y se comienza a señalar la importancia que ésta sea cada vez más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al examen de las operaciones en términos de eficacia o efectividad, economía y eficiencia. Planteándose un nuevo objetivo de auditoría, que finalmente ha configurado una nueva clase que hoy se denomina "auditoría operacional".

La auditoría operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos con eficiencia, presentando recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre el cumplimiento de planes y objetivos que se mantengan dentro de la administración de las empresas en la consecución de la óptima productividad. Éste trabajo frecuentemente requiere de un equipo multidisciplinario, que deberá cuidar los conocimientos propios y de los demás profesionales para que garanticen un trabajo de alta calidad.

En términos generales, la auditoría operacional permite aumentar la eficiencia por medio de recomendaciones ayudando a reducir costos y simplificar operaciones. Mediante la ejecución de éste examen se logra obtener un mejor nivel de efectividad al momento de llevar a cabo las tareas encomendadas al personal de la entidad a través de la definición o reestructuración de líneas de responsabilidad.

La auditoría operacional actuará en la empresa proporcionando análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

²DUSSAN, Ciro. Historia de las Auditorías Unilibre. Cali V. Agosto 2008 p 1

1.2. PRINCIPALES CONCEPTOS

- **Panificación**

Proceso de transformación de la harina en pan.

- **Panadería**

Es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa. Una panadería puede vender entonces, además de pan, galletas y pasteles, masas finas, tortas, muffins, masa para pizzas, tartas y en algunos casos también comidas saladas.

- **Dosificación**

La dosificación permite establecer las proporciones apropiadas de los materiales que componen al producto, a fin de obtener la resistencia y durabilidad requeridas, o bien, para obtener un acabado o pegado correctos, generalmente expresado en gramos por metro.³

- **Auditoría**

La auditoría en general es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente aceptadas.

- **Auditoría operacional**

- a) La auditoría operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con el propósito de determinar controles adecuados que permitan realizar actividades con eficiencia y a su vez lograr una disminución de costos e incremento de la productividad.⁴
- b) También es conocida como un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias llevado a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.

³ Collins Spanish Dictionary - Complete and Unabridged 8th Edition 2005 William Collins Sons & Co. Ltd. 1971, 1988 HarperCollins Publishers 1992

⁴(2009, 06). Auditoría Operacional. BuenasTareas.com. Recuperado 06, 2009, de http://drupal.puj.edu.co/files/OI042_lvan%20Puerres_0.pdf Auditoría Operacional, Autor: Iván Puentes

c) En 1997 el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., la define como “el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la empresa”.

- **Áreas funcionales**

Son las actividades más importantes en la empresa, por medio de las cuales se alcanzan las metas y objetivos.

- **Criticidad**

Metodología que permite jerarquizar o prioridades de procesos, sistemas y equipos, creando una estructura que facilite la toma de decisiones acertadas y efectivas, direccionando el esfuerzo y los recursos en áreas donde sea más importante y/o necesario mejorar la confiabilidad operacional, basado en la realidad actual.⁵

- **Gestión financiera**

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa asegurándose que serán suficientes para cubrir los gastos para que pueda funcionar. En una empresa dicha responsabilidad la tiene una sola persona, el gestor financiero. De ésta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

1.3. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

- Auditoría interna, ya que es un control de dirección con el objeto de medir y evaluar la eficacia de los controles administrativos, apoyando a la auditoría externa para hacerse más rápida y eficaz.
- Auditoría externa, ésta se realiza por un contador público sin vínculos laborales con la entidad a evaluar.

⁵Huerta Mendoza, Rosenta, El Análisis de Criticidad, una Metodología para mejorar la Confiabilidad Operacional, 2012, <http://confiabilidad.net/articulos/el-analisis-de-criticidad-una-metodologia-para-mejorar-la-confiabilidad-ope/> [Consulta: 08 de agosto de 2013]

1.4. PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

La auditoría operacional formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos de la empresa, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros; mediante aplicación de políticas, controles operativos y acciones correctivas, desarrolla la habilidad para identificar las causas de problemas operacionales y explicar los síntomas adversos derivados de la ineficiente administración.

En ese sentido, el objetivo de la auditoría operacional es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad confines constructivos de apoyo a las necesidades examinadas, evaluando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos es determinar si la producción o distribución de un departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos, así como también los Estados Financieros.

1.5. ALCANCE PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA OPERACIONAL:

El alcance de la auditoría operacional es amplio. Todas las operaciones de una entidad pueden ser auditadas, y en cada hallazgo cubre todos los aspectos internos y externos que lo interrelacionan.

Debido a la naturaleza de la auditoría operacional no es posible fijar ciertas reglas rígidas que establezcan cuando debe aplicarse.

Sin embargo, los profesionales coinciden en que los indicios más comunes para llevarla a cabo son:

- Bajo rendimiento y desperdicio en los departamentos.
- Acumulación de trabajo en los departamentos y/o secciones.
- Descenso en las ventas.
- Rotación excesiva de personal.
- Pérdidas económicas.
- Para asegurarse periódicamente que la empresa funciona bien o prevenir situaciones de ineficiencia en su crecimiento.

1.6. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

El objetivo de una auditoría operacional es presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades o áreas sujetas a revisión.

Dentro de los objetivos de la auditoría operacional se pueden señalar los siguientes:

- **A corto plazo:** diagnosticar y formular recomendaciones para mejorar la eficiencia de las operaciones involucradas en los hallazgos. Éste objetivo se logra al finalizar un examen.
- **A mediano y largo plazo:** lo que se busca es lograr la prosperidad razonable de la empresa o área en la cual se realiza. En una entidad de carácter mercantil, se busca la mejora de beneficios económicos (rentabilidad). En un área específica se pretende mejorar la eficiencia con la que se realizan las operaciones encomendadas.

Los objetivos específicos pueden consistir en:

- Promover mejora en las operaciones.
- Determinar si la administración cumple con planes y objetivos del negocio.
- Comprobar si las operaciones se llevan de manera efectiva, eficiente y económica.
- Determinar el exceso o deficiencia del personal utilizado.
- Evaluar la cantidad y calidad de recursos administrados de materia prima, equipo y otros bienes.
- Evaluar el rendimiento y productividad de la empresa o área y su personal.
- Identificar duplicación de esfuerzos y falta de coordinación entre departamentos.

1.7. CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

- Actúa en campos operativos no financieros.
- Es una actividad eminentemente objetiva.
- Es un instrumento de información administrativa.
- Persigue incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones
- Revisa controles, pero no financieros.
- Su método de investigación es la observación y el análisis.
- Es un elemento de toma de decisiones.

1.8. LIMITACIONES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

Tiempo: es una limitación, ya que el gerente precisa saber oportunamente el estado de sus operaciones, para poder actuar con eficacia, por lo tanto las auditorías deben realizarse regularmente, con frecuencia suficiente para atacar los problemas antes de que crezca.

Conocimiento: ninguna persona es experta en todos los ramos de los negocios, ni tampoco puede permitirse la empresa contar con un especialista para cada aspecto del negocio. El auditor operacional es un detector de deficiencias graves y susceptibles de mejorar.

Costo: las restricciones de tiempo y del conocimiento producen ésta limitación. El personal dedicado a dicha auditoría representa un costo, y si no se organiza adecuadamente no da los frutos deseados.

1.9. FUNCIONES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

Entre las principales funciones de la auditoría operacional están las siguientes:

- Examinar el grado de eficiencia y eficacia en la empresa y operación de ésta.
- Evaluar el sistema de control interno del área operacional seleccionada, con base en manuales de procedimientos y cuestionarios.
- Preparar con base en la investigación inicial, el programa de auditoría dirigido a las áreas críticas.
- Recopilar la información general del área operacional y documentar el estudio mediante la preparación de los papeles de trabajo.
- Dar seguimiento a los informes para comprobar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas.
- Atender todas aquellas labores concernientes a la auditoría que le sean encomendadas.

1.10. PERIODICIDAD CON QUE DEBE REALIZARSE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

Una auditoría operacional no necesariamente se realiza en un tiempo determinado específico, sino más bien se da cuando la gerencia o directivos de una organización lo requieran o lo consideren necesario, pero puede darse el caso de realizarlo al final de cada ejercicio si las políticas de la organización así lo establecen.

Por lo tanto, la auditoría operacional es recomendable que se practique por lo menos una vez cada seis meses, a fin de que cumpla su objetivo de prevenir riesgos presentes y futuros para el negocio, de una manera confiable y oportuna.

Debe prepararse un programa de revisiones que incluya la evaluación de todos los procesos de la empresa en forma periódica, manteniendo especial atención en aquellas operaciones de mayor riesgo, sea por monto de recursos invertidos o por el rendimiento asociado.

1.11. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE REALIZAR UNA AUDITORÍA OPERACIONAL.

La auditoría operacional es importante, dado que es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Algunas de las circunstancias que indican la necesidad de realizar una auditoría operacional, las cuales los administradores de entidades y los auditores internos deben tomar en cuenta, son las siguientes:

- La necesidad de evaluar el desarrollo y funcionamiento de un proceso implementado en la empresa, el cual debe efectuarse de manera periódica.
- Cuando se presentan indicadores o alarmas de ineficiencia y se desconocen las causas.
- Para prevenir ineficiencias y promover el desarrollo de la empresa.
- Para anticipar cambios de procesos según lo requiere el mercado de la empresa o su sector.

1.12. DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE AUDITORÍA FINANCIERA Y OPERACIONAL

La auditoría operacional difiere desde el enfoque que toma la evaluación, dado que el auditor operacional va enfocado a la evaluación de las operaciones para elevar la rentabilidad de la empresa, mientras que el enfoque financiero busca fundamentalmente dictaminar acerca de la razonabilidad de las cifras que componen los estados financieros de la empresa.

A continuación se presenta un análisis comparativo para entender las diferencias entre la auditoría financiera y la operacional:

CUADRO N° 1

En cuanto a:	Financiera	Operacional
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opinar o dictaminar sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de una entidad a un periodo determinado. ▪ Proporcionar confiabilidad de dichos estados para utilizarlos en la toma de decisiones para la gestión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones para formular las recomendaciones que corrijan dichas deficiencias. ▪ Contribuir al logro razonable de los objetivos de la empresa.
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado a las transacciones financieras y de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilimitado porque puede abarcar todos los procesos y operaciones de la empresa.
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia las operaciones y procesos del negocio en el presente con proyección al futuro.

En cuanto a:	Financiera	Operacional
	histórico.	
Informe	<ul style="list-style-type: none"> • Su contenido está basado esencialmente en aspectos de los estados financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la empresa.
Objetivo de evaluación del Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría que se aplicaran. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional

1.13. METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA OPERACIONAL

La metodología que se comenta en el Boletín de auditoría operacional, se simplifica en cuatro fases fundamentales: familiarización, investigación y análisis, diagnóstico e informe; tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

1.13.1. Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación que revisara dentro del contexto de la empresa que está auditando. La visita a las instalaciones es uno de los lineamientos que permitirá al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en particular.

1.13.2. Investigación y análisis

El objetivo de ésta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión, realizando pruebas de detalle de muy diversa índole, siendo muy selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico. Para lograr la objetividad referida es recomendable la utilización de técnicas tales como la entrevista y un examen de la documentación.

1.13.3. Diagnóstico

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa de la empresa o área en la que se realiza la auditoría operacional, se emitirá un reporte donde se identifiquen aquellas áreas o procesos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor debe alejarse del detalle, y con base al resultado de la investigación debe preparar el informe de la auditoría realizada.

1.13.4. Informe de auditoría operacional

El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

Para que la auditoría operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado a la acción. Además siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo proponer una adecuada solución a dichos problemas y que surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejorar la eficiencia operativa.

El auditor operacional para despertar interés en el lector debe evitar en lo posible el uso de lenguaje muy especializado y poco común; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas. La redacción del informe debe merecer especial atención por parte del auditor para que tenga la aceptación que los empresarios esperan de él, en éste sentido el informe debe:

- Despertar interés.
- Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva.
- Debe presentar propuestas constructivas que mejoren la situación detectada.

La claridad y simplicidad, consisten en introducir al lector sin mayor dificultad en lo que el auditor desea comunicar. Muchas veces lo que ocasiona la deficiencia de claridad y simplicidad de un informe operacional es la falta de claridad en los conceptos que el auditor tiene en mente, es decir, no hay comprensión de lo que realmente quiere comunicar, asimismo cuando el informe está ambiguo, puede dar lugar a una doble interpretación, ocasionando de este modo que se tome confuso y pierda su utilidad.

No existe una estructura modelo en la redacción del informe de auditoría operacional, ya que es muy difícil opinar uniformemente sobre una gran variedad de actividades operativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, como cuando se trata de los estados financieros en la auditoría financiera; en consecuencia en este tipo de examen operativo, el auditor no dictamina, solo emite opiniones, considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada, además de los principios administrativos y normatividad existente.

La síntesis del informe tiene por finalidad resumir la opinión del auditor operacional indicando las observaciones más significativas e importantes.

El informe se prepara principalmente para lectores que generalmente son personas importantes que no disponen de tiempo suficiente para analizar un documento muy extenso, por lo tanto el contenido fundamental de éste, debe estar orientado a motivarlo a la lectura mediante la propuesta de tomar las acciones correctivas.

La estructura del informe de auditoría operacional es la siguiente:

- Destinatario
- Saludo
- Párrafo introductorio
- Párrafo de alcance
- Cuerpo del informe
- Recomendaciones
- Conclusión
- Fecha y firma

1.13.5. TÉCNICAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL APLICABLES

Las técnicas de auditoría de estados financieros son aplicables a la operacional tales como las siguientes:

- **Estudio general:** apreciación que el auditor hace del perfil, antecedentes y entorno de la empresa, de su estructura administrativa y operativa, de los elementos principales de los métodos y sistemas de control establecidos para el buen desarrollo de las operaciones.
- **Análisis:** es descomponer el proceso en sus diferentes elementos ya sea por flujo de movimientos de operaciones, de puestos, de tiempos de desarrollo.
- **Inspección:** examen físico de documentos o bienes que amparen y controlen el desarrollo de las operaciones normales de la empresa.
- **Confirmación:** el obtener información de terceras personas o instituciones la validación de la información de la empresa.
- **Investigación:** consiste en la obtención de información de parte de funcionarios y empleados de la propia empresa.
- **Observación:** es la técnica que el auditor utiliza para validar por medio de su apreciación visual ciertos hechos, principalmente relativos a la forma como las operaciones aritméticas.

- **Cálculo:** consiste en la validación de los datos mediante la verificación de las operaciones aritméticas.
- **Diagrama de flujo:** son instrumentos que presentan por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las operaciones a través de los sistemas en los distintos departamentos operativos.
- **Cuestionarios operativos:** son una valiosa e indispensable herramienta para la ejecución de auditoría operacional. Estos cuestionarios están basados en el conocimiento específico de cómo se realizan las operaciones.

1.13.6. MARCO TÉCNICO APLICABLE

El ámbito de los fundamentos técnicos es darle cumplimiento a lo regulado por las normas determinadas para el ejercicio de la auditoría específica. Para tal trabajo, no hay un estándar reconocido que lo regule directamente, para efectos de conducir una auditoría operacional se retoman las principales Normas Internacionales de Auditoría relacionadas con la planeación, ejecución y preparación de informe. Asimismo, la gestión de riesgos está planteada bajo el modelo de sistema de control interno COSO.

CUADRO N° 2

NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA	
NIA 230. Documentación	El auditor deberá documentar los asuntos que son importantes para apoyar la opinión de auditoría y dar evidencia que la auditoría se llevó a cabo de acuerdo a Normas Internacionales.
NIA 300. Planificación de la auditoría	El auditor deberá planear el trabajo de auditoría de modo que la auditoría sea desempeñada en una manera efectiva.
NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.	El auditor deberá obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno suficiente para identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa, ya sea debido a fraude o error.
NIA 500 Evidencia de auditoría	El auditor deberá obtener evidencia suficiente apropiada de auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría.

NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA	
<p>NIA 800</p> <p>Auditorías de estados financieros preparados de conformidad con un marco de información con fines específicos</p>	<p>El dictamen del auditor sobre compromisos de auditoría con propósito especial.</p>
<p>Estándares aplicados a la práctica de auditoría operacional.</p> <p>Cabe mencionar que son emitidos y recomendados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y pueden tomarse como referencia en El Salvador.</p>	<p>Boletín No.1. Esquema básico de la auditoría operacional: éste boletín persigue definir el concepto, objetivo, alcance y aplicación de la auditoría operacional.</p> <p>Boletín No.2. Metodología de la Auditoría Operacional: Exponer conceptos generales sobre la actuación del auditor operacional, su hábito de trabajo.</p>

1.14. CONTROL INTERNO BAJO ENFOQUE COSO APLICADO AL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA ENTIDAD PANIFICADORA

El control interno es un proceso diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.

Para el proceso de implementación de COSO ERM, se enmarcan los siguientes objetivos:

- Estratégicos: se reflejan los propósitos macro, bajo los cuales se alineara y desplegara los planes operativos, procesos y demás actividades para mejorar o potenciar la organización, de manera q se logre su crecimiento o sostenibilidad dentro del mercado.
- Operacionales: expresa una intención o propósito que se persigue a través de actividades realizadas por cada departamento de la entidad.
- Reporte: se relacionan las metas a alcanzar respecto al reporte de información que va a ser utilizada por los usuarios finales.
- Cumplimiento: hace relación con los propósitos específicos relacionados con la adecuada ejecución respecto a normas y regulaciones internas y externas de la entidad.

CUADRO N° 3

COMPONENTES DE COSO ERM	
Ambiente de control	Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.
Establecimiento de objetivos	Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
Identificación de eventos	Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.
Evaluación de riesgos	La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de dichos objetivos. Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.
Respuesta al riesgo	La dirección selecciona las posibles respuestas tales como evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos; desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
Actividades de control	Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente. Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas.

COMPONENTES DE COSO ERM	
Información y comunicación	La información relevante de identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad. Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna.
Supervisión y monitoreo	La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificación oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. Proceso diseñado para verificar la vigencia, calidad y efectividad del sistema de control interno de la entidad.

1.15. DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES

Comprende el conjunto de leyes, reglamentos y normas que tienen relación directa con la industria panificadora objeto del estudio. A continuación se presentan los principales artículos seleccionados de las diferentes leyes y normas consideradas.

CUADRO N° 4

Código de comercio	
El Código de Comercio, comprende la regulación referente a lo mercantil que deberán cumplir las personas naturales y jurídicas que ejerzan el comercio en El Salvador.	
Art. 411	Obligaciones del comerciante.
Art. 412	Matricula de empresa y establecimiento. ⁶
Art. 435	Comerciante obligado a llevar contabilidad formal debidamente organizada
Código tributario	
El código tributario establece las regulaciones impositivas que determinan quiénes son los obligados a pagar impuestos y en qué circunstancias.	
Art. 139	Están obligados a llevar contabilidad formal.
Art. 140	Lit. f) Industriales: llevaran un registro detallado de los costos de la materia prima elaborados y en proceso.
Art. 142	Inciso segundo. Todo sujeto pasivo que obtenga ingresos gravables.
Ley de impuesto sobre la renta.	
Como su mismo nombre lo indica, el impuesto sobre la renta es aquel que afecta directamente a la fuente productora de ingreso, es decir, al capital.	
Art. 1	La obtención de rentas por los sujetos pasivos.
Art. 28	La renta neta se determinará deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos necesarios para la producción de la renta.
Art. 29	Gastos del negocio y Costos. ⁷
Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA).	
La ley del Impuesto a las Transferencias de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, mejor conocida como Ley del IVA, es un impuesto que afecta en forma indirecta la fuente productora de ingresos.	
Art.4	Constituye hecho generador del impuesto, la transferencia de dominio a título oneroso de bienes muebles corporales.

⁶Mendoza Orantes Ricardo, Código Tributario, Editorial Jurídica Salvadoreña 2010.

⁷Mendoza Orantes Ricardo, Código Tributario, Editorial Jurídica Salvadoreña 2010.

Art. 8	Como hecho generador se entiende causado el impuesto cuando se emite el documento que da constancia de la operación.
Art. 22	Son contribuyentes del impuesto quienes en carácter de productores, comerciantes mayoristas o al por menor.
Art. 65	Únicamente será deducible el crédito fiscal trasladado en los comprobantes de crédito fiscal en la forma indicada en el artículo 64 de esta ley.
Código de trabajo.	
La industria panificadora como fuente principal de trabajo, debe apegarse a las disposiciones legales expresadas en el Código de Trabajo, con el objeto de crear un ambiente de armonía entre los trabajadores y patronos.	
Art. 17	Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio.
Art. 119	Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. ⁸
Ley de marcas y otros signos distintivos	
La ley de Marcas y otros signos distintivos regula todo lo referente a licencias de marcas que diferencian los productos de cada negocio, nombre comercial que identifica y distingue a la empresa de otra.	
Art. 4	Las marcas podrán consistir, entre otros, en palabras o conjuntos de palabras, incluidos los nombres de personas, letras, números, monogramas, figuras, etc. ⁹
Código de salud	
Norma los servicios públicos y privados en cuanto a las condiciones de salubridad en el establecimiento, lugar de preparación y elaboración de productos comestibles. (Decreto Legislativo N° 955, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial N° 86 Tomo 299, del 11 de mayo de 1988).	
Ley del sistema de ahorro para pensiones	
Esta ley regula la afiliación al sistema de ahorro para pensiones que es obligatoria para las personas que ingresen a un trabajo.	
Art. 5	Para asegurar los fondos de los afiliados, existe un organismo encargado de controlar a las AFP, denominado: Superintendencia de Pensiones.
Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo	
El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo.	
Art. 2	Se establecen como principios rectores de la presente ley: principio de igualdad, respeto a la dignidad y prevención, esto último: Determinación de medidas de carácter preventivo y técnico que garanticen razonablemente la seguridad y salud.

⁸Código de Trabajo.

⁹Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos.

1.16. PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL PAN

La elaboración del pan es un conjunto de varios procesos en cadena. Comienza con la mezcla de los ingredientes en sus proporciones justas y las herramientas para su elaboración dispuestas para realizar las operaciones, y acaba con el pan listo para ser distribuido dependiendo de la empresa se añaden más o menos procesos a la elaboración, básicamente se mencionan los siguientes:

a) Dosimetría

Esta etapa consiste en dosificar con exactitud la cantidad de los insumos que intervienen en la fórmula, así el rendimiento de la producción será constante.

Operaciones:

- Calcular los insumos requeridos a partir de la orden de producción.
- Solicitar al almacén los insumos sólidos y líquidos.
- Identificar los rótulos y fechas de vencimiento de los insumos recibidos.
- Preparar y asear los implementos de pesado y las superficies de la mesa de trabajo.
- Limpiar los empaques de los insumos antes de extraerlos.
- Usar recipientes limpios y/o nuevos para recepcionar el producto de su envase original.
- Verificar que la balanza marque cero y esté a nivel
- Pesar todos los ingredientes con precisión, teniendo en cuenta que todo el insumo se encuentre dentro del platillo, sin derramarse.
- Eliminar adecuadamente los desperdicios de pesada.
- Disponer los insumos debidamente rotulados sobre la mesa de trabajo.

b) Mezclado – amasado

Esta etapa de la panificación tiene por objeto lograr una distribución uniforme de todos los ingredientes, además de formar y desarrollar adecuadamente el gluten. En éste proceso se debe lograr un alto grado de extensibilidad, la masa debe ser suave, seca, brillante, muy manejable y desprenderse limpiamente de las paredes de la tasa de la mezcladora. Las ventajas que ofrece una mezcla adecuada son: máxima absorción, buen desarrollo del gluten, tiempo de fermentación ligeramente más corto, buen volumen del pan.

Operaciones:

- Disponer los ingredientes en el orden que van a ser utilizados.
- Asear los implementos.
- Verificar el buen estado de limpieza de la mezcladora.

- Trasladar adecuadamente los insumos hacia la mezcladora.
- Encender la amasadora en velocidad 1.
- Agregar adecuadamente todos los ingredientes.
- Adicionar correctamente los ingredientes líquidos y grasas.
- Amasar la mezcla en velocidad 1 hasta alcanzar homogeneidad.
- Iniciar el proceso de sobado (incrementar el nivel de velocidad a 2 o trasladar la masa a la maquina sobadora, si se posee).
- Controlar la formación de liga.
- Trasladar adecuadamente la masa hacia la mesa de trabajo.

Controles:

Tomar una porción de masa entre las manos extendiéndola y haciendo presión en esta con la yema de un dedo, si ve la huella y no se rompe, es momento de detener el amasado.

c) Cortes o división de la masa

Esta etapa se realiza para obtener piezas de igual peso. El peso de cada pieza dependerá del tipo de pan que se va a elaborar. Este proceso debe ser rápido.

Operaciones:

- Verificar el buen estado de limpieza de la divisora.
- Limpiar y desinfectar la superficie de la mesa que va a utilizar.
- Lavarse las manos con agua y jabón desinfectante.
- Engrasar la superficie de la divisora antes de usarla.
- Cortar la masa en proporciones grandes según el peso que se desee dividir, teniendo en cuenta que la divisora divide la masa en 30 porciones de igual peso.
- Cortar la masa pesada y embolada haciendo uso correcto de la divisora.
- Trasladar adecuadamente las piezas cortadas.
- Disponer ordenadamente las porciones de masa sobre la mesa de trabajo.
- Dejar en buen estado de limpieza la divisora.

Controles:

Se deberá controlar que la divisora ejerza una presión uniforme sobre la masa para asegurar una buena división de ella.

CUADRO N° 5

Tipo de Pan	Peso de masa para la divisora (gr.)	Numero de porciones.
Francés	2400	60
Pan de Yema Chica	2400	60
Pan para Hot Dog	2000	30
Encimado con azúcar	2000	30
Encimado con crema	2300	30
Integral	1200	30

d) Formado y figura

En ésta etapa se procede al labrado de acuerdo a la forma establecida para cada tipo de pan. Es muy importante formar bien las piezas, pues si están mal confeccionadas se deformaran durante la cocción. Para llevar a cabo cualquier formado es imprescindible que la masa haya reposado, pues si posee liga no se pueden armar los panes. Es otro proceso en el que se tiene que tener cuidado y por tanto no se debe durar más de 20 minutos para evitar que la masa desarrolle ya que variaría la calidad del pan.

Operaciones:

- Limpiar la mesa de trabajo para recepcionar las piezas.
- Realizar el boleado usando ambas manos.
- Dar la forma a las piezas de masa dependiendo del tipo de pan a elaborar.
- Limpiar las bandejas donde se colocaran las piezas de pan.
- Engrasar las bandejas.
- Distribuir las piezas de pan de acuerdo con su tamaño, forma, espacio disponible y tipo de masa en las bandejas para su fermentación.
- Colocar en coches para su fermentación.

Controles:

Las condiciones higiénicas de las manos del operario, presencia de heridas y adornos son determinantes para la preparación higiénica de los panes.

e) Fermentación

El proceso de fermentado comienza desde el momento de la incorporación de la levadura en la masa, prolongándose hasta el instante en que se inicia la cocción de los panes. Este proceso se realiza por efecto de la acción de la levadura en presencia de ciertas sustancias, ya presentes en el grano del trigo denominadas enzimas. Consiste en la transformación de los azúcares fermentecibles que al descomponerse producen gas carbónico y alcohol. La temperatura recomendada en la cámara debe ser

26-40°C y la humedad relativa de 80-85, estas condiciones la masa debe observarse mientras se fermenta.

Operaciones:

- Poner en marcha el equipo y asignar los parámetros adecuados para la fermentación.
- Verificar que la cámara esté en condiciones de iniciar el fermentado.
- Efectuar el llenado correcto de la cámara.
- Controlar el proceso de fermentación.
- Retirar el pan de la fermentación en el momento adecuado.

f) Acabado y decoración

Consiste en dar presentación final al pan, dependiendo del tipo que se produce; para este fin se emplean insumos adicionales como: huevo, ajonjolí, etc.

Operaciones:

- Preparar los implementos para el acabado.
- Preparar la solución de huevo para el pintado.
- Colocar las bandejas adecuadamente para iniciar el acabado.
- Pintar adecuadamente los panes.
- Distribuir uniformemente el ajonjolí o decorador en las piezas de pan.

g) Horneado del pan y almacenaje

Es la última etapa del proceso panificador y es aquí donde el pan alcanza su máximo y último desarrollo. Las temperaturas de horneado oscilan entre 200-250°C y el tiempo entre 10-20 minutos, dependiendo del tipo de pan.

Operaciones:

- Encender el horno en el momento adecuado y seleccionar el tiempo y temperatura de cocción.
- Verificar que el horno este en la temperatura necesaria antes de introducir los panes.
- Introducir las bandejas con panes y poner en funcionamiento el horno.
- Controlar la cocción.
- Después de 15-20 minutos retirar las bandejas y ponerlas en un lugar previamente determinado.

Control:

Se deberá verificar que la temperatura del horno sea adecuada al tipo de pan que se valla hornear.

h) Almacenamiento para su venta

Es la etapa que se ocupa de la adecuada manipulación del producto antes de llegar al consumidor final.

Operaciones:

- Preparar el lugar de almacenamiento o exhibición.
- Verificar la temperatura del producto.
- Manipular el producto evitando la contaminación y el deterioro físico.
- Trasladar los recipientes con panes al almacén o vitrina.

Controles:

Es importante controlar el estado sanitario de los recipientes de traslado, material de empaque y vitrinas de exhibición.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Tipo de investigación

Para determinar la problemática en el departamento de producción del sector panificador, se recopiló información a través de un sondeo documental y de campo tomada como evidencia para propiciar un claro marco de referencia en el establecimiento de una propuesta de solución; que para esta investigación es la proposición del uso de herramientas encaminadas en medir la eficiencia de las áreas funcionales generadas por la entidad en estudio hacia la determinación de los importes óptimos de recursos que ayuden a determinar la eficiencia de los mismos.

2.1.2. Tipo de estudio

La investigación se realizó utilizando el enfoque analítico descriptivo - explicativo, en el mismo se detallan las prácticas que conducen a una evaluación acertada de la problemática en estudio; amparada por la participación de las unidades involucradas.

2.1.3. Unidades de análisis

Para la investigación, el estudio se dirigió en primer lugar, a los profesionales en contaduría pública que ejercen la auditoría, siendo estas personas jurídicas, con el fin de conocer el nivel de conocimiento y experiencia que poseen en el desarrollo de auditorías operacionales. Y en segundo lugar al sector panificador ubicado en el municipio de San Salvador; de acuerdo a la investigación ahí se conoció la existencia del problema, con ello se busca que la gerencia de las empresas panificadoras tomen a bien contratar estos servicios, de cara a gestionar de mejor manera su área productiva.

2.1.4. Universo y muestra

Sector profesional: el universo se conformó por 142 profesionales en contaduría pública (personas naturales y jurídicas) que prestan servicios de la profesión de contaduría pública, domiciliadas en el municipio de San Salvador; según datos verificados en el listado del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, periodo enero 2013 publicados en La Prensa Gráfica¹⁰, tomando como muestra 43 de ellos. (Ver anexo 1).

¹⁰Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, "Listado de personas naturales y jurídicas para ejercer la contaduría pública y auditoría", en La Prensa Gráfica, San Salvador, 28 de enero de 2013, pág. 11 y 12.

Sector panificador: se conformó por un universo de 61 empresas panificadoras ubicadas en el municipio de San Salvador; según datos verificados en la Dirección General de Estadísticas y Censos tomando como muestra 31 de ellas. (Ver anexo 2).

Muestra

Sector profesional que ejerce la auditoría

Fórmula para la obtención de muestra simple para una población finita.

$$n = \frac{z^2 PQN}{(N-1) e^2 + z^2 PQ}$$

Dónde:

n = tamaño indicado de la muestra.

N = 142 profesionales (personas naturales y jurídicas)

z = Intervalo de confianza

p= Probabilidad de ocurrencia del evento

q= Probabilidad de no ocurrencia del evento

e = Error de muestreo aceptable de la población.

Dónde:

Variable	Valor
Z	1.96
P	0.2
E	0.1
N	142
Q	0.8
N	¿?

Por lo tanto:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.2) (0.8) (142)}{(142 - 1) 0.1^2 + 1.96^2 (0.2) (0.8)}$$

$$n = \frac{87.281152}{1.41 + 0.614656}$$

$$n = \frac{87.281152}{2.024656}$$

n = 43.10912669 Aproximado n = 43

El total de la muestra para el sector será de 43 profesionales independientes o personas jurídicas ubicadas en el municipio de San Salvador.

Sector panificador

Fórmula para la obtención de muestra simple para una población finita.

$$n = \frac{z^2 PQN}{(N-1) e^2 + z^2 PQ}$$

Dónde:

n = tamaño indicado de la muestra.

N = 61 empresas panificadoras

z = Intervalo de confianza

p= Probabilidad de ocurrencia del evento

q= Probabilidad de no ocurrencia del evento

e = Error de muestreo aceptable de la población

Dónde:

Variable	Valor
Z	1.96
P	0.2
E	0.1
N	61
Q	0.8
N	¿?

Por lo tanto:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.2) (0.8) (61)}{(61 - 1) 0.1^2 + 1.96^2 (0.2) (0.8)}$$

$$n = \frac{37.494016}{0.6 + 0.614656}$$

$$n = \frac{37.49016}{1.214656}$$

n = 30.86801201 Aproximado n= 31

El total de la muestra para el sector será de 31 empresas panificadoras ubicadas en el municipio de San Salvador¹¹.

2.1.5. Instrumentos y técnicas de investigación.

El instrumento utilizado fue la encuesta con preguntas de opción múltiple dirigidas a profesionales que ejercen la auditoría (personas naturales y jurídicas) así como también a empresas dedicadas a la panificación, información que contribuyó a la investigación. Dentro de las técnicas utilizadas se encuentran: el análisis bibliográfico el cual consiste principalmente en la recopilación y clasificación de la información existente contenida en libros, tesis, folletos, sitios web, entre otros. Con el fin de adquirir el conocimiento teórico básico para la investigación; y finalmente, la observación con la cual se pretendió que la investigación de campo llegase a comprobar que la problemática identificada realmente ocurre.

2.1.6. Procesamiento de la información.

Los datos obtenidos en el transcurso de la investigación fueron procesados mediante la aplicación de hojas de cálculo Microsoft Excel 2010 y con el procesador de texto Microsoft Word 2010; estos elementos ofimáticos facilitarán un eficiente tratamiento de la información, y su resultado ayudó a elaborar el diagnóstico correspondiente.

2.1.7. Análisis e interpretación de datos

Para el análisis e interpretación de los datos obtenidos se usaron los recursos representativos de la información, para éste caso gráficos de pastel; así mismo, se relacionaron las variables adecuadas para poder identificar de manera visual el resultado de la investigación. La interpretación de los datos se presenta en valores absolutos y porcentuales.

2.2. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas que se abordaron fueron en primer lugar el método cualitativo, ya que fue de utilidad para la presente investigación constatar la información por medio de encuestas entregadas a los auditores de las firmas con personería jurídica de El Salvador, de la misma manera con los gerentes generales

¹¹Datos verificados en la Dirección General de Estadística y Censo – Directorio económico 2012

encuestados del sector panificador, por medio de las entidades verificadas en la Dirección General de Estadísticas y Censos. En segundo lugar, se utilizó el método cualitativo para analizar la información que se generó durante la recepción y captura de las encuestas que fueron respondidas por los profesionales en las entidades investigadas así como también los altos mandos del sector panificador.

En seguida se presenta de forma detallada un resumen del resultado obtenido, dividido en los dos sectores estudiados: sector profesional y sector panificador.

SECTOR PROFESIONAL

Esta investigación pretende aportar un documento de consulta a profesionales que ejercen la auditoría para facilitar la ejecución de la misma, tomando como punto de partida aspectos claves que fueron evaluados al momento de determinar la utilidad de la misma, como se detalla a continuación.

En el estudio realizado a los profesionales de contaduría pública, respecto al concepto que más relaciona con auditoría operacional respondieron que es un examen y evaluación profesional de todas o una parte de las actividades de una entidad, para determinar su grado de eficacia, economía y eficiencia. Los profesionales se identifican con éste concepto considerado más generalizado y de mayor comprensión, se posee el conocimiento pero falta ser divulgado específicamente al sector panificador. (Ver pregunta 1 de anexo 4).

Del estudio realizado a los profesionales de contaduría pública y auditoría respecto a la pregunta sobre el tipo de auditoría que ha participado durante los últimos 4 años, mayormente respondieron en financiera, sin embargo uno de los encuestados ha tenido participación en auditoría operacional, ellos poseen poco conocimiento sobre este tipo de revisiones. Una posible causa de no ofrecerlo es porque la legislación no lo exige; los empresarios realizan revisiones de forma general y no solicitan un informe que arroje recomendaciones para ser más eficiente su proceso productivo. (Ver pregunta 2 de anexo 4).

Respecto a la pregunta de los beneficios que proporcionaría a los empresarios del sector panificador el realizar una auditoría operacional al proceso productivo, en su mayoría respondieron que obtendrían recomendaciones de cómo lograr un proceso de producción más eficiente. Una revisión detallada al proceso productivo le permite al procesador, en base a evidencias objetivas, tener una idea precisa del nivel de desempeño de su sistema de producción. (Ver pregunta 7 de anexo 4).

También se ha podido verificar en los pensum de algunas universidades tales como: Universidad Dr. José Matías Delgado, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, Universidad de El Salvador, Universidad Modular Abierta, entre otras; que es poca la preparación que se da respecto a este tipo de auditoría específica, ya que es un tema que se toca muy superficialmente, lo que se convierte en una limitante parcial para el profesional en contaduría pública.

SECTOR PANIFICADOR

Al realizar auditorías operacionales en la industria panificadora puede detectarse deficiencias en aspectos de control y registros, ya que los costos de éstas empresas pueden estar manejados inadecuadamente al no llevar registros que les permitan tomar decisiones oportunas con una mayor razonabilidad y a la vez ser entes competitivos y rentables.

De acuerdo a la pregunta: ¿Mediante qué mecanismo se definen las funciones que desarrollará cada empleado en el área de producción?, en su mayoría respondieron que existe una persona que asigna la carga laboral; esto conlleva a que los panificadores muchas veces se rigen a base de la improvisación mecánica. (Ver pregunta 1 de anexo 6).

Al preguntarles a los panificadores cual sería una alerta para identificar inconvenientes en el rendimiento del área de producción de la entidad, respondiendo el bajo nivel de producción. No se cuentan con parámetros escritos previamente establecidos que permitan establecer medidas de control y alerta que puedan subsanarse en el área productiva. (Ver pregunta 4 de anexo 6)

Según los panificadores, en cuanto a las amenazas que pueden limitar el crecimiento y desarrollo de la entidad, coincidieron que la competencia con otras entidades, ya que existe la competencia justa y desleal.

Al cuestionarles a los panificadores ¿qué área dentro de la empresa necesita de mejoras para desarrollarse eficazmente?, en su mayoría respondieron capacitar más al personal de producción. Por lo tanto es dicho departamento al que se le tiene mayor interés. (Ver pregunta 6 de anexo 6)

De acuerdo a los elementos que aplican para el control de los materiales en el proceso productivo, respondieron mayormente que es por medio de órdenes de compra. La importancia en el control de los materiales dentro del proceso de producción se ha venido desarrollando de una manera independiente, ya

que en la actualidad se encuentra bajo la cobertura de un departamento específico dentro de la entidad.
(Ver pregunta 9 de anexo 6)

La investigación permitió conocer que es necesaria una mayor preparación en cuanto al tema de auditoría operacional por parte del sector profesional, esto le permitirá ampliar su oferta de servicios y ayudar al sector panificador a maximizar la eficiencia de las operaciones que realiza, mediante la emisión de recomendaciones.

CAPÍTULO III: CASO PRÁCTICO.

AUDITORÍA OPERACIONAL AL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA INDUSTRIAS ALIMENTICIAS DEL PAN (IAPAN).

3.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO PRÁCTICO

A través de éste capítulo se presenta el caso práctico, para la realización de una auditoría operacional en el sector panificador, el propósito del mismo es diseñar programas que sirvan de base a los profesionales que ejercen la auditoría para evaluar la eficiencia con que se ejecutan los trabajos en las áreas funcionales de producción. Para lo cual se identificaron los procesos de dosimetría, mezclado – amasado, cortes o división de la masa, formado y figura, fermentación, acabado y decoración, horneado del pan y almacenaje como principales áreas a evaluar, seguido de los puestos claves dentro del departamento tales como: jefe de producción y encargado de compras y bodega.

3.2 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

La entidad denominada Industrias Alimenticias del Pan, S.A. de C.V. se ha tomado de ejemplo para realizar una auditoría operacional a las áreas funcionales del proceso productivo que incluye operaciones en los procesos desarrollados del 1 de julio al 31 de diciembre 2013. La firma de auditoría que llevó a cabo el estudio fue: Jiménez, Yanes, Juárez y Asociados, S.A. de C.V.

La implementación de la misma comprende la ejecución en 4 fases fundamentales las cuales son: familiarización, investigación y análisis, diagnóstico e informe de auditoría, en el cual se presentan las deficiencias encontradas y sus respectivas recomendaciones que ayuden al fortalecimiento de los procedimientos y por lo tanto a mejorar la eficiencia de las operaciones realizadas.

A continuación se presenta el índice de los papeles de trabajo realizados para este estudio; posterior se analizan junto con cédulas narrativas de hallazgos.

Ref.	1		
Hecho por	YM	Fecha	10/07/2013
Revisado por	JE	Fecha	11/07/2013

<p align="center"><u>AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</u></p> <p align="center"><u>INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.</u></p> <p align="center"><u>ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO</u></p> <p align="center">PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013</p>		
REF	CONTENIDO	Pag.
	Carta Compromiso	
	ACTIVIDADES PREVIAS AL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA	
	Memorándum de planeación.	Aa
	Evaluación de Control Interno	CI
	Cédula de marcas general.	AA
	Programa de Ejecución de la Auditoría Operacional del área de producción.	
	FASE I: FAMILIARIZACION	AB
	Familiarización	AB-1
	Visita a las instalaciones de la entidad	
	FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS	
	Análisis y examen de la documentación	AC
	Funciones a cargo del jefe de producción	AC-1
	Funciones a cargo del encargado de compras y bodega	AC-2
	Funciones a cargo del encargado de dosimetría	AC-3
	Funciones a cargo del encargado de mezclado- amasado	AC-4
	Funciones a cargo del encargado de cortes o división de masa	AC-5
	Funciones a cargo del encargado de forma y figura	AC-6
	Funciones a cargo del encargado de fermentación	AC-7
	Funciones a cargo del encargado de acabado y decoración	AC-8
	Funciones a cargo del encargado de horneado y almacenado	AC-9
	GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	AD

Cédula Analítica Gastos Indirectos de Fabricación	AD 1
Almacenaje producto terminado	AD 2
Cédula Narrativa, observación de colocación de producto terminado	AD 2-1
Almacenaje de Materia Prima	AD 3
Cédula Narrativa detalle de recepción de materia prima.	AD 3-1
Revisión de Comprobantes de Compras	AD 3-1-1
Comparativo Reporte de consumo	AD3-2
Proceso de dosificación, mezclado y amasado	AD 4
Proceso de moldeado y formado	AD 5
Cédula Narrativa Evaluación del proceso de producción	AD 4-1
Proceso de Horneado	AD 6
Cédula Narrativa tipos de hornos	AD 6-1
Cédula Narrativa Muestra de temperaturas establecidas para diferentes clases de pan.	AD 6-2
Competencia del personal	AD 7
Cédula Narrativa, cuestionario para evaluar el encargado de dosificación	AD 7-1
Cédula Narrativa, cuestionario para evaluar al encargado de amasado	AD 7-2
Cédula Narrativa, cuestionario para evaluar al encargado de fermentación	AD 7-3
Cédula Narrativa, cuestionario para evaluar al encargado de horneado	AD 7-4
Paros en la producción	AD 8
Cédula narrativa entrevista con gerente de producción	AD 8-1
Cédula narrativa indagación sobre el plan de mantenimiento a equipos.	AD 8-2
FASE III: DIAGNÓSTICO	
FASE IV: INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL	

Carta de compromiso de auditoría operacional.

San Salvador, 05 de julio de 2013.

Señores:
IAPAN, S.A. DE C.V.
Presente,

Su prestigiosa empresa nos ha solicitado que auditemos el proceso de producción sobre las operaciones en marcha para el periodo 1 de julio al 31 de diciembre de 2013, presentando un informe final los primeros días del mes de febrero de 2014. Por medio de la presente tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de éste compromiso.

Efectuamos nuestra auditoría de acuerdo a Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Las mismas requieren que planeemos y desempeñemos la auditoría para obtener una certeza sobre si las áreas en evaluación están libres de errores, omisiones o cualquiera otra situación que afecte la eficiencia con que se desarrollan las operaciones en el área a evaluar.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las de cualquier sistema operacional y de control interno, hay un riesgo inevitable de que aún algunas representaciones erróneas importantes puedan permanecer sin ser descubiertas.

Al finalizar la auditoría, se emitirá un informe, el cual contendrá los hallazgos y sus respectivas recomendaciones que permita mejorar la gestión de las áreas auditadas dentro de la empresa.

Esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición, todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoría

Favor firmar y devolver la copia adjunta de ésta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestra auditoría al área de producción.

Lic. Oscar Flores Pérez
Gerente General
Industrias Alimenticias del Pan,
S.A. de C.V.

Lic. Donald Ernesto Jiménez
Registro CVPCPA No. 2314
J Y J y Asociados, S.A de C. V.
Registro CVPCPA No. 4318
Auditores externos

Ref.	Aa		
Hecho por	YM	Fecha	15/07/2013
Revisado por	JR		18/07/2013

MEMORANDUM DE PLANEACIÓN DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR LAS ÁREAS FUNCIONALES DEL PROCESO PRODUCTIVO.

PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

**INDUSTRIAS ALIMENTICIAS DEL PAN, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE
(IAPAN, S.A. DE C.V.)**

El presente memorándum se elabora bajo la metodología de auditoría operacional y las fases para su ejecución; previamente se incluye la carta compromiso del equipo de auditores para la realización del trabajo en la entidad IAPAN, S.A. DE C.V.

I. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA

OBJETIVO GENERAL:

Verificar las áreas funcionales del proceso productivo, con el propósito de medir el grado de eficiencia con que se realizan las actividades en el departamento de producción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Verificar el cumplimiento de políticas y normas de control interno dentro de la empresa

Elaborar un informe de auditoría operacional que muestre hallazgos y recomendaciones resultantes de la evaluación realizada.

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que trabaja el persona en el departamento de producción.

ALCANCE:

Efectuar un estudio del grado de eficiencia con que se realizan las actividades en el proceso productivo de la Sociedad: INDUSTRIAS ALIMENTICIAS DEL PAN, S.A. DE C.V. por el periodo comprendido del 1 de julio al 31 de diciembre de 2013 de conformidad a las Normas Internacionales de Auditoría como marco de referencia; elaborando programas de auditoría y cédulas narrativas que recaben información necesaria para poder familiarizarse y conocer el negocio a evaluar.

II. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Al adoptar un compromiso de auditoría debemos obtener un conocimiento suficiente del negocio del cliente que nos permita identificar y comprender los hechos, operaciones y prácticas que, a nuestro juicio, pueden tener un efecto significativo sobre el compromiso de auditoría. Al comprender el negocio del cliente tomamos en consideración lo siguiente:

Naturaleza jurídica de la empresa

La sociedad se constituyó bajo el nombre de INDUSTRIAS ALIMENTICIAS DEL PAN, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE que se puede abreviar IAPAN, S.A. DE C.V. por escritura pública otorgada en San Salvador, a las diez horas del día veintiocho de julio de dos mil ocho, ante los oficios notariales de Máximo Hernández González, inscrito en el registro de comercio bajo el número treinta y uno del libro número novecientos cuarenta y cinco del Registro de Sociedades del folio doscientos ochenta y uno al folio doscientos noventa y dos, inscrita el catorce de mayo de dos mil ocho, bajo el régimen de **Sociedad Anónima de Capital Variable**.

Antecedentes

Desde su constitución en el año 2008 la sociedad IAPAN, S.A. de C.V. no ha tenido ninguna modificación en su pacto social, tampoco ha habido ingresos o retiros de accionistas.

Datos generales de la empresa

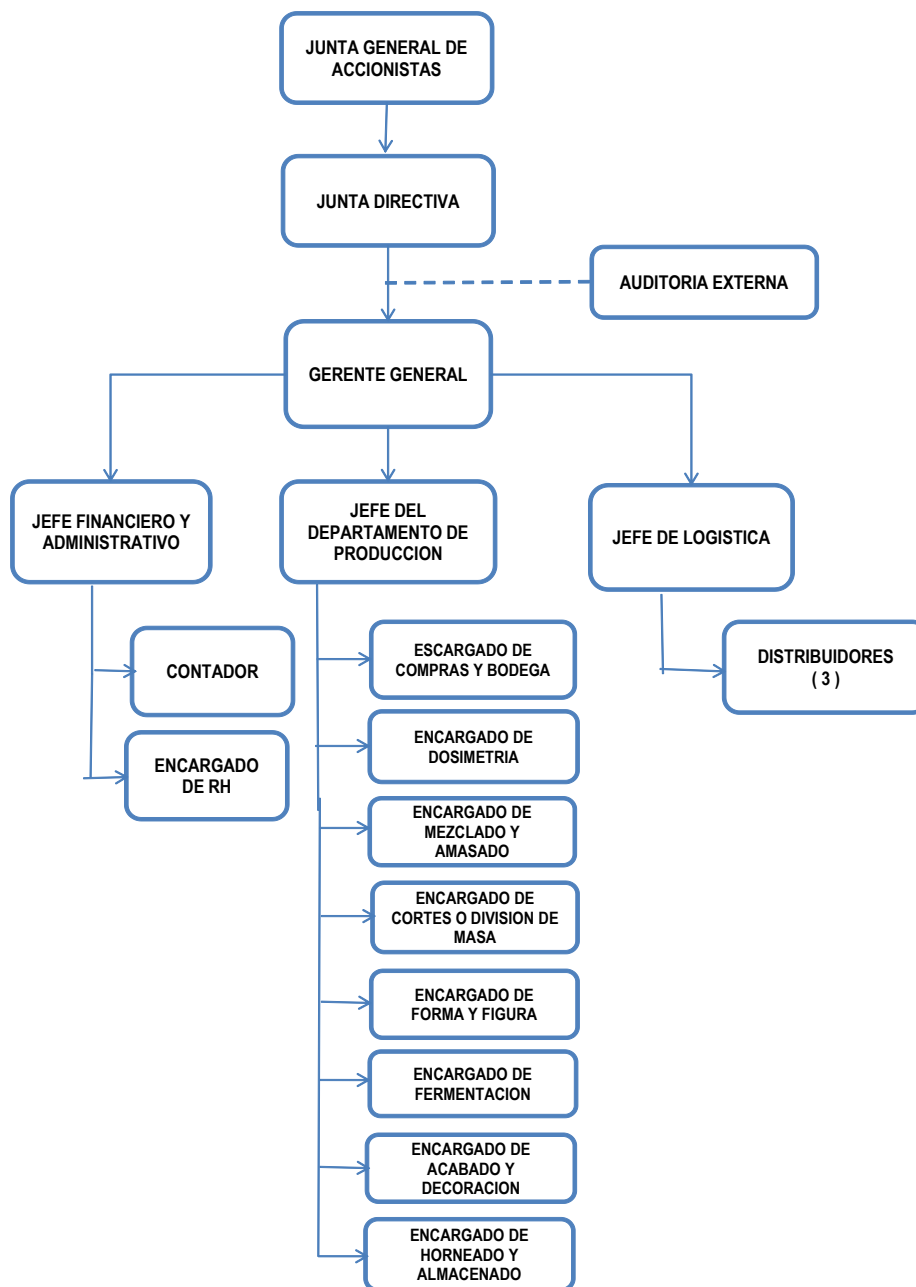
Fecha de Constitución:	28 de julio de 2008
Naturaleza:	Sociedad Anónima de Capital Variable
Nacionalidad:	salvadoreña
NIT:	0614-280708-101-8
NRC:	28529-3

Finalidad y plazo de la sociedad

La sociedad fue constituida bajo la modalidad de Sociedad Anónima de Capital Variable siendo su actividad económica principal la elaboración y comercialización del pan y sus derivados.

El plazo de las operaciones de la sociedad es indefinido.

III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Misión de la entidad

Desarrollar, producir y comercializar productos innovadores de panadería y pastelería de excelente calidad que superen los gustos y preferencias de nuestros consumidores, al generar un alto grado de compromiso en nuestro cliente interno con la productividad y rentabilidad de la empresa.

Visión de la entidad

Ser una panadería y pastelería que ofrece productos y servicios innovadores y con una excelente atención al cliente, ayudando por un desarrollo profesional de sus empleados para beneficio de la comunidad.

IV. ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**ENFOQUE COSO**

Para la realización de la auditoría es necesario determinar el grado de eficiencia, efectividad y confiabilidad del sistema de control interno; con el fin de determinar el manejo, control y registro de las obligaciones formales y sustantivas.

Para la obtención de la información se realizan entrevistas con el personal clave, se verificara la existencia de manuales de procedimientos, de descripción de puestos y de políticas.

LEYES Y REGLAMENTOS APLICABLES**Leyes mercantiles**

- a. Código de comercio
- b. Ley de registro de comercio
- c. Ley de la superintendencia de obligaciones mercantiles

Leyes Fiscales

- a. Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios y su reglamento de aplicación.
- b. Ley del impuesto sobre la renta y su reglamento de aplicación.
- c. Código tributario y su reglamento de aplicación.

Otras Leyes Aplicables

- a. Código de trabajo

- b. Ley del instituto salvadoreño del seguro social
- c. Código de salud
- d. Ley de aseguradora de fondos para pensiones

ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

Instrumentos a utilizar para la recolección de la información.

Narrativa: en este instrumento se explicara todo el proceso que se aplica en la panificadora, para llevar el control y seguimiento de las actividades realizadas en el departamento de producción.

Programas de auditoría: para llevar a cabo la revisión de forma sistemática y apropiada se elaboraran programas de auditoría, estos contendrán los procedimientos que se han considerado idóneos para la obtención de la evidencia necesaria, consistente y suficiente.

Personal asignado para la auditoría

Equipo de trabajo que participa en la auditoría operacional de las áreas funcionales del proceso de producción.

CATEGORIA	SIGLAS	NOMBRE
Socio	DJ	Lic. Donald Ernesto Jiménez
Supervisor	YM	Yanira Ileana Martínez
Encargado 1	JR	Juana Carolina Rivas Montiel
Encargado 2	JE	Jessica Esmeralda Roque

Presupuesto de tiempo

ACTIVIDAD A REALIZAR	PERSONAL ASIGNADO	SUPERVISOR	ENCARGADO 1	ENCARGADO 2	TOTAL HORAS
Contacto con la entidad	1	16	0	0	16
Visitas preliminares	3	16	48	48	112
Conocimiento general	3	48	56	56	160
Planeacion y programacion	3	68	96	96	260
TOTAL CONTACTO, CONOCIMIENTO Y PLANEACION		148	200	200	548
Ejecucion de la auditoria	3	56	136	136	328
Informe de auditoria operacional	3	48	96	96	240
Seguimiento de auditoria	3	48	104	104	256
TOTAL EJECUCION DEL TRABAJO		152	336	336	824

Para efectos didácticos no se presenta el valor monetario que costaría realizar este tipo de auditorías en el sector panificador, sin embargo vale la pena mencionar que cada firma establece el valor a cobrar dependiendo el tiempo y personal empleado para llevarla a cabo.



Ref.	CI		
Hecho por	JR	Fecha	22/07/2013
Revisado por	YM	Fecha	23/07/2013

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.**

	PARTE A: ORGANIZACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
	Preguntas Generales:			
1	La entidad maneja presupuestos generales: Anuales Semestrales Trimestrales Mensuales Otros	X		
2	Para la gerencia son importantes y utiliza los datos de costos.	X		
3	La entidad tiene determinadas las metas de producción.	X		
4	La entidad tiene determinadas las metas de ingresos.	X		
5	La entidad tiene determinadas las metas de costos totales.		X	
6	Se cuenta con un reporte de desperdicios.		X	
7	El departamento de producción cuenta con personal capacitado y con labores determinadas.		X	
8	El departamento de producción tiene el equipo necesario para laborar.	X		
9	Se verifican los tiempos de producción.		X	

	PARTE A: ORGANIZACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
	CIF (Costos Indirectos de Fabricación)			
10	Se cuenta con un presupuesto de los costos indirectos de fabricación.	X		
11	Existe un presupuesto de control para limitar el consumo de costos indirectos de fabricación para los jefes del departamento.		X	
12	Se pueden identificar el costo de mano de obra indirecta.	X		
14	El tiempo de capacitación del personal es contemplado como un costo indirecto de fabricación.	X		
15	El pago de nómina del jefe de producción se reconoce como un costo de mano de obra indirecto o como gastos.	X		Se reconoce como un gasto
16	Los costos indirectos de fabricación totales en el mes son mayores que los costos directos de producción totales en el mes.			
17	Los gastos administrativos y costos indirectos de fabricación son mayores en el mes a los costos directos de producción.			
18	Los costos indirectos son muy representativos dentro de los consumos totales de la entidad.		X	
19	La depreciación de los equipos de producción es considerada como costo indirecto de fabricación.	X		
20	La entidad tiene algún tipo de erogaciones o pagos relacionados con la producción.	X		Pago de un crédito con CITIBANK para compra de equipo de producción y mejora de las instalaciones.

	PARTE A: ORGANIZACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
	Perfil del personal de departamento de producción.			
21	Existe un manual de funciones para cada cargo en el departamento de producción		X	
22	Cada empleado del departamento ha recibido su manual funciones.		X	
23	El personal de producción es el idóneo para el cargo.	X		
24	El jefe de producción cumple con el perfil requerido para el cargo en mención.	X		
25	El personal es sometido a un proceso de capacitación en el cargo a asumir.		X	
26	Existe una adecuada evaluación en el momento de la selección del personal.	X		
27	Existe un adecuado seguimiento al desempeño de las funciones de cada persona que hace parte del departamento de producción.		X	
28	Existe una evaluación al desempeño de las funciones de cada persona.		X	
29	Existen correctivos frente a los resultados de las evaluaciones realizadas.		X	
	Fichas técnicas			
30	Existen fichas técnicas de todos los productos.	X		Pero no se encuentran actualizadas
31	Las fichas técnicas tienen el cálculo de los costos unitarios.		X	
32	Las fichas técnicas tienen calculado el tiempo de		X	

	PARTE A: ORGANIZACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
	producción, para calcular el costo de la mano de obra directa.			
	Informes e indicadores de costo			
33	Se cuenta con un Reporte de Ventas: Diario. Semanal. Mensual. Anual.	X		
34	Se cuenta con un Estado de Resultados: Diario. Semanal. Mensual. Anual.	X		
35	Se conoce el informe de costos totales por producto por el mes producido.		X	
36	Se conoce el costo unitario promedio de todos los productos por el mes producido.		X	
37	Se conoce el número de topes rebasados.		X	
38	Se entregan informes de rentabilidad por producto, según producción y ventas.		X	
39	Se conocen los indicadores de utilidad por producto, quitándole todos los costos de producción y gastos.		X	
40	Se conocen los costos del departamento de producción y se elaboran informes.	X		
41	Se conocen los indicadores de productividad por el departamento.		X	
42	Se conoce las metas de producción y se analizan con la realidad. Diario			

	PARTE A: ORGANIZACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
	Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual	X		
43	Se analizan los presupuestos con los costos reales. Diario Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual	X		
<p>CONCLUSIÓN:</p> <p>Por medio de la anterior evaluación pudo conocerse que el control interno es deficiente debido a que algunos de los siguientes aspectos no están debidamente documentados ni regulados por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un reporte para cuantificar el costo de los desperdicios. - No se verifican los tiempos de producción. - No existe un manual de funciones para cada cargo. - No se evalúan de forma constante las funciones que realiza cada empleado de producción. - No se cuenta con un informe de costos totales por producto. 				

Ref.	AA		
Hecho por	JE	Fecha	03/08/2013
Revisado por	YM	Fecha	04/08/2013

<u>AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</u> <u>INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.</u> <u>CÉDULA DE MARCAS</u> PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013	
Descripción	Marca
Cumple atributo	✓
No cumple atributo	x
Documentación con soporte	a
Coincida cantidad facturada	b
Documentación de soporte se encuentra a nombre de IAPAN, S.A. DE C.V.	c
Hallazgo	HZG
Proceso inspeccionado	¥
Observado Físicamente	OBF
No aplica	NA

Ref.	AB		
Hecho por	YM	Fecha	05/08/2013
Revisado por	JE	Fecha	06/08/2013

Programa de Auditoría:	Familiarización		
Cliente:	Industrias Alimenticias del Pan, S.A. de C.V.		
Período de Auditoría:	2013		
Objetivo General:	Recopilar información necesaria para llevar a cabo la Auditoría Operacional a las áreas funcionales del proceso productivo de la empresa objeto de estudio.		
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a las instalaciones de la entidad 		
No.	Procedimiento	Hecho por:	Referencia Pt's
	1. Visita a las instalaciones de la entidad verificando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección ✓ Observe si los procesos en los que se elaboran los productos están ordenados de acuerdo a las actividades que se realizan. 	YM	AB- 1
	2. Recorra las instalaciones y observe lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacio adecuado para el área de producción ✓ Ubicación del equipo tecnológico ✓ Condiciones de higiene y resguardo del producto 	YM	AB- 1

Ref.	AB-1		
Hecho por	YM	Fecha	06/08/2013
Revisado por	JE	Fecha	08/08/2013

AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V. CÉDULA NARRATIVA FAMILIARIZACIÓN PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
REF	CONTENIDO	Obs.
AB	<p>Se visitaron las instalaciones de la entidad: Industrias Alimenticias del Pan, S.A. de C.V. ubicadas en 3ra. calle poniente, avenida las magnolias, San Salvador, el ingreso a las instalaciones está restringido a personal autorizado y previo a que el personal de seguridad permita el paso de los vehículos. En la presentación con el Gerente General y el Jefe de Producción indicaron que dentro de las expectativas que se tienen con el desarrollo de la auditoría, es conocer si las áreas funcionales del proceso productivo están siendo manejadas de forma eficiente para lograr un nivel de producción competitivo, además de iniciar un análisis para proceder a plantear mejoras en la situación de tiempos y movimiento.</p> <p>Se pudo observar que se elaboran los productos en varios procesos y para cada uno de ellos existe una estación de trabajo, para pasar a la siguiente estación debe haberse ejecutado completamente las actividades antecesoras. El Jefe del departamento de producción es quien se mantiene en contacto directo con los operadores de planta y realiza la revisión de todo el proceso productivo para levantar informes de producción.</p> <p>En el recorrido de las instalaciones se pudo observar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El espacio utilizado para el área de producción es demasiado pequeño para trabajar de forma más rápida como lo requieren algunos procesos, ejemplo: proceso de mezclado y amasado. b) El equipo tecnológico utilizado no está ubicado de acuerdo a las fases de los procesos c) Las condiciones de higiene y resguardo del producto ya procesado no son las más adecuadas. 	<p style="text-align: right; color: red;">HZG</p> <p style="text-align: right; color: red;">HZG</p> <p style="text-align: right; color: red;">HZG</p>

Ref.	AC		
Hecho por	YM	Fecha	08/08/2013
Revisado por	JE	Fecha	15/08/2013

Programa de Auditoría:	Investigación y análisis de la documentación		
Cliente:	Industrias Alimenticias del Pan, S.A. de C.V.		
Período de Auditoría:	2013		
Objetivo General:	Analizar información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia de las áreas sujetas a evaluación.		
Objetivos Específicos:	Detallar las funciones que actualmente realiza el personal clave del Departamento de Producción y concluir si dichas funciones les permiten enfocarse en los problemas diarios que debe enfrentarse		
No	Procedimiento	Hecho por:	Referencia Pt's
	<p>1. Obtenga conocimientos sobre las funciones del personal clave de las áreas funcionales del proceso productivo, solicitando la información siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Funciones a cargo del jefe de producción ✓ Funciones a cargo del encargado de compras y bodega ✓ Funciones del encargado de dosimetría ✓ Funciones del encargado de mezclado - amasado ✓ Funciones del encargado de cortes o división de masa ✓ Funciones a cargo del encargado de forma y figura ✓ Funciones del encargado de fermentación ✓ Funciones del encargado de acabado y decoración ✓ Funciones del encargado de horneado y almacenaje 	YM	<p>AC-1</p> <p>AC-2</p> <p>AC-3</p> <p>AC-4</p> <p>AC-5</p> <p>AC-6</p> <p>AC-7</p> <p>AC-8</p> <p>AC-9</p>

Ref.	AC-1		
Hecho por	YM	Fecha	08/08/2013
Revisado por	JE	Fecha	15/08/2013

<u>AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</u>		
<u>INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.</u>		
<u>CÉDULA NARRATIVA SOBRE LAS FUNCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</u>		
PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
REF	CONTENIDO	Obs.
AC	<p>Datos generales</p> <p>Persona entrevistada: Ing. Gabriel Campos /Jefe del departamento de producción Nivel de Educación: Ingeniero Industrial.</p> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de velar por el adecuado funcionamiento del departamento de producción de la entidad. ✓ Responsable de la supervisión del encargado de compras y bodega, así como también de los operarios. ✓ Responsable directo del departamento de producción. ✓ Reportar a la Gerencia General <p>Funciones Identificadas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de costos y gastos críticos de la producción. ✓ Implementación de planes de ahorro a corto, mediano y largo plazo. ✓ Planilla de salarios e incentivos al personal de producción ✓ Control de calidad del producto en proceso y producto terminado ✓ Supervisión y desarrollo del personal bajo su cargo. ✓ Supervisión y coordinación del mantenimiento del equipo tecnológico utilizado ✓ Evaluaciones y/o autorizaciones de compra de equipo para el departamento de producción ✓ Cualquier función análoga o inherente al puesto que la Gerencia solicite. 	

	<p>Conclusión:</p> <p>En base a las funciones identificadas que están a cargo del Jefe del Departamento de Producción, se pudo verificar que el mismo se encuentra con una sobre carga laboral producto de no contar con:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Un encargado que realice el control de calidad al producto en proceso y producto terminado.✓ Un encargado del mantenimiento preventivo y correctivo del equipo tecnológico utilizado.✓ Un encargado de Recursos Humanos que realice planilla de salarios en base a reportes proporcionados por el departamento de producción. <p>Esto contribuye a que más de alguna actividad se vea descuidada debido a la multifuncionalidad que ejerce desde su puesto de trabajo.</p>	HZG
--	---	-----

Ref.	AC-2		
Hecho por	YM	Fecha	08/08/2013
Revisado por	JE	Fecha	15/08/2013

<u>AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</u> <u>INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.</u> <u>CÉDULA NARRATIVA SOBRE LAS FUNCIONES DEL ENCARGADO DE COMPRAS Y BODEGA</u> <u>PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013</u>		
REF	CONTENIDO	Obs.
AC	<p>Datos generales</p> <p>Persona entrevistada: Sr. Luis Deras / Encargado de Compras y Bodega Nivel de Educación: 3 años de Lic. en Administración de Empresas</p> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar tomas físicas del inventario quincenalmente ✓ Mantener al día las existencias de materia prima ✓ Realizar compras semanales <p>Funciones Identificadas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reportar al Jefe de producción los pormenores en los costos de la materia prima. ✓ Actualización constante de los proveedores ✓ Mantener stocks actualizados de materia prima y papelería. ✓ Seleccionar los proveedores que brinden mejor servicio en la entrega de materias primas. ✓ Ordenar y clasificar la materia prima. ✓ Tener control del producto perecedero ✓ Realizar compras de insumos para la producción así como también para las demás áreas de la entidad una vez a la semana. ✓ Coordinar la limpieza, aseo y fumigación de bodega y las demás instalaciones. ✓ Solicitar pagos a proveedores de forma quincenal por las compras realizadas 	

	<p>Conclusión:</p> <p>En base a las funciones identificadas a cargo del encargado de compras y bodega se llegó a la conclusión que se encuentra con una sobre carga laboral producto de realizar dos funciones que requieren total cuidado y concentración, observando que:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La compra de materia prima es deficiente y disfuncional.✓ La bodega no cuenta con el adecuado nivel de limpieza, por lo que se corre el riesgo de ser sancionados por el Ministerio de Salud al realizar una posible inspección.✓ No se tiene un constante control del producto perecedero.✓ Debido a que la entidad no entrega quedan para realizar sus pagos, el proveedor no entrega el CCF original, hasta el momento de ser notificado del respectivo abono, y es el encargado de compras y bodega quien tiene que llevar un control de cada proveedor a fin de recuperar los documentos originales y así poder declarar el IVA.	<p>HZG</p> <p>HZG</p> <p>HZG</p> <p>HZG</p>
--	---	---

Ref.	AC-3		
Hecho por	YM	Fecha	12/08/2013
Revisado por	JE	Fecha	20/08/2013

AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V. CÉDULA NARRATIVA SOBRE LAS FUNCIONES DEL ENCARGADO DE DOSIMETRIA PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
REF	CONTENIDO	Obs.
AC	<p>Datos generales</p> <p>Persona entrevistada: Sr. Luis Antonio Laínez / Encargado de Dosimetría Nivel de Educación: Bachiller</p> <p><u>Dosimetría</u></p> <p>De acuerdo a conversaciones sostenidas con el personal clave y mediante la visita de las instalaciones se pudo observar que éste proceso consiste en medir con exactitud la cantidad de los insumos que intervienen en la fórmula, que de ser llevada a cabalidad y de existir los controles adecuados el rendimiento de la producción debería ser constante, la calidad estable y se podría establecer un control adecuado de los costos. Sin embargo ésta labor está a cargo de una sola persona y por ende esto genera algunos problemas en el proceso productivo, aunado a ello las fórmulas no están acorde a los requerimientos diarios de producción por lo que el encargado con base a su experiencia y cálculo decide que cantidad tomar de cada insumo para poder llevar a cabo dicho proceso.</p> <p>Identificación de las funciones principales en éste proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Calcular los insumos requeridos a partir de la orden de producción para el requerimiento diario. ✓ Solicitar a bodega los insumos sólidos y líquidos. ✓ Identificar los rótulos y fechas de vencimiento en los insumos recibidos. (algunas veces se hace y otras se olvida por la misma urgencia de sacar la producción) 	<p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">HZG</p> <p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">HZG</p>

	<ul style="list-style-type: none">✓ Preparar y asear los implementos de pesado y las superficies de la mesa de trabajo.✓ Limpiar los empaques de los insumos antes de extraerlos✓ Usar recipientes limpios y/o nuevos para decepcionar el producto de su envase original.✓ Verificar que la balanza marque cero y este a nivel antes de utilizarla✓ Pesar todos los ingredientes con precisión, teniendo en cuenta que todo insumo se encuentra dentro del platillo, sin derramarse.✓ Eliminar adecuadamente los desperdicios de pesada. (no se realiza de forma adecuada)✓ Disponer los insumos debidamente rotulados sobre la mesa de trabajo.	HZG
--	--	-----

Ref.	AC-4		
Hecho por	YM	Fecha	12/08/2013
Revisado por	JE	Fecha	20/08/2013

AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.

CÉDULA NARRATIVA SOBRE LAS FUNCIONES DEL ENCARGADO DE MEZCLADO-AMASADO

PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

REF	CONTENIDO	Obs.
AC	<p>Datos generales</p> <p>Persona entrevistada: Sr. Manuel Landaverde / Encargado de Mezclado - Amasado Nivel de Educación: Bachiller</p> <p><u>Mezclado - amasado</u></p> <p>De acuerdo a conversaciones sostenidas con el personal clave y mediante la visita de las instalaciones se pudo observar que este proceso consiste en planificar para lograr una distribución uniforme de todos los ingredientes, además de formar y desarrollar adecuadamente el gluten. En éste proceso se debe lograr un alto grado de extensibilidad, la masa debe ser suave, seca, brillante, muy manejable y desprenderse limpiamente de las paredes de la taza mezcladora.</p> <p>La ventaja que ofrece una mezcla adecuada son: máxima absorción, buen desarrollo del gluten, tiempo de fermentación ligeramente más corto, buen volumen del pan, buenas condiciones del pan (paredes de las celdas delgadas, textura de la miga suave y buena conservación.</p> <p>Se pudo observar durante el examen, que la persona encargada de llevar a cabo este proceso posee poca experiencia en el área, debido a ello en algunas ocasiones no se alcanza la textura que exige el control de calidad para que el producto terminado sea validado para la venta, generando atrasos en la producción y un costo más alto por la materia prima desperdiciada.</p>	HZG

Ref.	AC-4		
Hecho por	YM	Fecha	12/08/2013
Revisado por	JE	Fecha	20/08/2013

AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V. CÉDULA NARRATIVA SOBRE LAS FUNCIONES DEL ENCARGADO DE CORTES O DIVISIÓN DE MASA PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
REF	CONTENIDO	Obs.
AC	<p>Datos generales</p> <p>Persona entrevistada: Sr. Edwin Echeverría / Encargado de Cortes o división de masa. Nivel de Educación: Bachiller</p> <p><u>Cortes o división de masa</u></p> <p>De acuerdo a conversaciones sostenidas con el personal clave y mediante la visita de las instalaciones se pudo observar que en este proceso se realiza para la obtención de piezas de masa de igual peso. El peso de cada pieza dependerá del tipo de pan que se va a elaborar. Este proceso debe realizarse lo más rápido posible.</p> <p>Identificación de las funciones principales en este proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar el buen estado de limpieza de la divisora. ✓ Limpiar y desinfectar la superficie de la mesa que se utiliza. ✓ Lavarse las manos con agua y jabón desinfectante. ✓ Engrasar la superficie de la divisora antes de usarla. ✓ Cortar la masa en porciones grandes según el peso que se desee dividir, teniendo en cuenta que la divisora divide la masa en 30 porciones de igual peso. ✓ Cortar la masa pesada embolada haciendo uso correcto de la divisora. ✓ Trasladar adecuadamente las piezas cortadas (en algunas ocasiones se dañan las piezas debido al poco espacio que se posee para maniobrar y a la falta de moldes para colocar el producto cortado o dividido) 	HZG

	<ul style="list-style-type: none">✓ Disponer ordenadamente las porciones de masa sobre la mesa de trabajo.✓ Dejar en buen estado de limpieza la divisora. <p>Controles:</p> <p>Se debe controlar que la divisora ejerza una presión uniforme sobre la masa para asegurar una buena división de ella.</p>	
--	--	--

Ref.	AC-6		
Hecho por	YM	Fecha	14/08/2013
Revisado por	JE	Fecha	22/08/2013

<p align="center">AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</p> <p align="center">INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.</p> <p align="center">CÉDULA NARRATIVA SOBRE LAS FUNCIONES DEL ENCARGADO DE FORMA Y FIGURA</p> <p align="center">PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013</p>		
REF	CONTENIDO	Obs.
	<p>Persona entrevistada: Sr. Carlos Barahona / Encargado de Forma y Figura</p> <p>Nivel de Educación: Bachiller</p> <p><u>Forma y Figura</u></p> <p>De acuerdo a conversaciones y mediante la visita de las instalaciones se pudo observar que en éste proceso se procede al labrado de acuerdo a la forma sugerida para cada tipo de pan que se elabora.</p> <p>Es muy importante formar bien las piezas, pues si están mal confeccionadas se deformaran durante la cocción. Para llevar a cabo cualquier formado es imprescindible que la masa haya reposado, pues si se liga no se pueden armar los panes.</p> <p>Es otro proceso en el que se tiene que tener cuidado y por lo tanto no debe durar más de 20 minutos para evitar que la masa se desarrolle ya que varía la calidad del pan.</p> <p>Cuando se trata de panes especiales con relleno, el formado es el momento en que se procede a rellenar la masa con manjar blanco, crema pastelera u otro relleno elegido.</p> <p>Identificación de las funciones principales en este proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpiar la mesa de trabajo para la recepción de piezas. ✓ Realizar el boleado usando ambas manos. 	

	<ul style="list-style-type: none">✓ Dar la forma a las piezas de masa dependiendo del tipo de pan a elaborar✓ Limpiar las bandejas donde se colocaran las piezas de pan. (no se limpian de forma adecuada)✓ Engrasar las bandejas.✓ Distribuir las piezas de pan de acuerdo con su tamaño, forma, espacio disponible y tipo de masa en las bandejas para su fermentación.✓ Colocar en coches para su fermentación. <p>Controles</p> <p>Las condiciones higiénicas de las manos del operario, presencia de heridas y adornos son determinantes para la preparación sana de los panes.</p>	HZG
--	---	-----

Ref.	AC-7		
Hecho por	YM	Fecha	14/08/2013
Revisado por	JE	Fecha	22/08/2013

AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.

CÉDULA NARRATIVA SOBRE LAS FUNCIONES DEL ENCARGADO DE FERMENTACIÓN

PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

REF	CONTENIDO	Obs.
AC	<p>Datos generales</p> <p>Persona entrevistada: Sra. Aminta del Carmen / Encargada de Fermentación Nivel de Educación: Bachiller</p> <p><u>Fermentación:</u></p> <p>De acuerdo a conversaciones y mediante la visita de las instalaciones se pudo observar que este proceso fermentativo comienza desde el momento de la incorporación de la levadura en la masa, prolongándose hasta el instante en que se inicia la cocción de los panes.</p> <p>Este proceso debe realizarse por efecto de la acción de la levadura en presencia de ciertas sustancias, ya presentes en el grano de trigo denominadas enzimas. Consiste en la transformación de los azúcares fermentables que al descomponerse producen gas carbónico y alcohol.</p> <p>La temperatura recomendada en la cámara de fermentación debe ser 26-40°C y la humedad relativa de 80-85%, en estas condiciones se asegura un crecimiento adecuado y se evita la formación de "cascara" en la superficie del pan.</p> <p>La masa debe observarse mientras fermenta. Un método de comprobación es presionarla con los dedos, si la marca de presión permanece, es que la masa ha fermentado lo suficiente.</p>	

	<p>Condiciones para la fermentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Humedad ✓ Azúcar ✓ Materias nitrogenadas ✓ Minerales ✓ Temperatura adecuada. <p>Identificación de las funciones principales en este proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poner en marcha el equipo y asignar los parámetros adecuados para la fermentación. ✓ Verificar que la cámara esté en condiciones de iniciar el fermentado (no se verifica) ✓ Efectuar el llenado correcto de la cámara (en ocasiones se sobrecarga por la saturación en la producción requerida) ✓ Controlar el proceso de fermentación. ✓ Retirar el pan de la fermentación en el momento adecuado (ya se han ocasionado desperdicios por no retirar en el tiempo) 	<p>HZG</p> <p>HZG</p>
--	---	-----------------------

Ref.	AC-8		
Hecho por	YM	Fecha	14/08/2013
Revisado por	JE	Fecha	22/08/2013

<u>AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</u> <u>INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.</u> <u>CÉDULA NARRATIVA SOBRE LAS FUNCIONES DEL ENCARGADO DE ACABADO Y DECORACIÓN</u> <u>PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013</u>		
REF	CONTENIDO	Obs.
AC	<p>Datos generales</p> <p>Persona entrevistada: Sra. Denisse Abigail del Valle / Encargada de Acabado y decoración</p> <p>Nivel de Educación: Bachiller</p> <p><u>Acabado y decoración</u></p> <p>De acuerdo a conversaciones sostenidas con el personal clave y mediante la visita de las instalaciones este proceso consiste en dar la presentación final al pan teniendo en cuenta el tipo de pan que se produce; para este fin se emplean insumos adicionales como huevo, ajonjolí, semillas de amapola, etc.</p> <p>Identificación de las funciones principales en este proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar los implementos para el acabado y decoración (brochas, etc.) ✓ Preparar la solución de huevo para el pintado. ✓ Colocar las bandejas adecuadamente para iniciar el acabado. ✓ Pintar adecuadamente los panes. ✓ Distribuir uniformemente el ajonjolí o decorador en las piezas de pan. 	

Ref.	AC-9		
Hecho por	YM	Fecha	16/08/2013
Revisado por	JE	Fecha	24/08/2013

<p align="center">AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</p> <p align="center">INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.</p> <p align="center">CÉDULA NARRATIVA SOBRE LAS FUNCIONES DEL ENCARGADO DE HORNEADO Y ALMACENAJE</p> <p align="center">PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013</p>		
REF	CONTENIDO	Obs.
AC	<p>Datos generales</p> <p>Persona entrevistada: Sr. Walter del Cid / Horneado y Almacenaje</p> <p>Nivel de Educación: Bachiller</p> <p><u>Horneado</u></p> <p>De acuerdo a conversaciones y mediante la visita de las instalaciones este último proceso panificador es donde el pan alcanza su máximo desarrollo. Las temperaturas de horneado oscilan entre 200-250°C y el tiempo entre 10-20 minutos, dependiendo del tipo de pan.</p> <p>Identificación de las funciones principales en éste proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encender el horno en el momento adecuado y seleccionar el tiempo y temperatura de cocción. ✓ Verificar que el horno este en la temperatura necesaria antes de introducir los panes. ✓ Introducir las bandejas con panes y poner en funcionamiento el horno. ✓ Controlar la cocción. ✓ Después de 15-20 minutos, retirar las bandejas y disponerlas en un lugar previamente determinado. <p>Control</p> <p>Se deberá verificar que la temperatura del horno sea adecuada al tipo de pan que se vaya hornear.</p>	

	<p><u>Almacenaje</u></p> <p>Etapa final del proceso productivo que se ocupa de la adecuada manipulación del producto antes de llegar al consumidor final</p> <p>Identificación de las funciones principales en este proceso:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Preparar el lugar de almacenamiento o exhibición.✓ Verificar la temperatura del producto.✓ Disponer los panes en el recipiente o empaque elegido para su almacenamiento o exhibición.✓ Manipular el producto evitando la contaminación y el deterioro físico.✓ Trasladar los recipientes con panes al punto de venta o vitrina. <p>Controles:</p> <p>Es importante controlar el estado sanitario de los recipientes de traslado, material de empaque y vitrinas de exhibición.</p>	
--	--	--

Ref.	AD		
Hecho por	JR	Fecha	01/09/2013
Revisado por	YM	Fecha	10/09/2013

Programa de Auditoría:	Gastos Indirectos de Fabricación.		
Cliente:	Industrias Alimenticias del Pan, S.A. de C.V.		
Período de Auditoría:	2013		
Objetivo General:	Evaluar la integración de los Gastos Indirectos Fabricación en el Costo de Producción.		
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que los Gastos Indirectos de Fabricación han sido clasificado correctamente. • Verificar que se registren en los periodos adecuados. • Asegurar que cuenten con los documentos de respaldo. 		
No.	Procedimiento	Hecho por:	Referencia Pt's
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleccione un periodo y verifique que los saldos en los registros contables cuenten con sus respectivos documentos de respaldo. ✓ Determine pagos de suministros y que estos han autorizados, verificando: <ul style="list-style-type: none"> a) Nombre de Proveedor b) Tipo de suministro c) Precios ✓ Compare el precio de los suministros con los contratos y si estos difieren, investigar la causa. ✓ Examine partidas claves donde se registren alquileres de locales. ✓ Examine partidas clave para registro de energía eléctrica, agua y otros servicios públicos. ✓ Examine si la distribución (prorratio) de los CIF es la adecuada para cada uno de los proceso. Tome muestra de algunos, por ejemplo: Energía Eléctrica. 	JR	AD-1 AD-1 AD-1 AD-1 AD-1

IAPAN, S.A. DE C.V.
CEDULA ANALÍTICA DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION
(Cifras en dólares de los Estados Unidos de América)
A/T AL 31 de Julio de 2013

Referencia **AD 1**
Hecho Por: JR
Fecha 01/09/2013

ple atributo ✓
umple atributo ✗

No de partida	Fecha	Concepto	Monto	Partida soportada adecuadamente	CCF o Fact. a nombre de IAPAN	Verificación de autorización de compra	Adecuada mecanica contable	Ck a nombre del proveedor	Elaborado	CK con firmas de Revisado	Autorizado	Nota
CUENTA: 41010121 ENERGIA ELECTRICA												
CD 000054	17/02/2012	Suministro energia electrica enero 2012 Planta de Produccion . CF 8463828 Distribuidora de Electricidad del Sur, S.A. De C.V.	2,490.82	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	N/A	N/A	Partida de provision
CD 000056	20/03/2012	Suministro energia electrica Febrero 2012 Planta de Produccion . CF 99688 Distribuidora de Electricidad del Sur, S.A. De C.V.	4,257.01	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	N/A	N/A	Partida de provision
CD 000061	19/04/2012	Suministro energia electrica Marzo 2012 Planta de Produccion . CF 847064 Distribuidora de Electricidad del Sur, S.A. De C.V.	2,752.55	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	N/A	N/A	Partida de provision
CD 000063	21/05/2012	Suministro energia electrica Abril 2012 Planta de Produccion . CF 1003275 Distribuidora de Electricidad del Sur, S.A. De C.V.	4,236.14	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	N/A	N/A	Partida de provision
CD 000050	18/06/2012	Suministro energia electrica mayo 2012 Planta de Produccion . CF 33264 Distribuidora de Electricidad del Sur, S.A. De C.V.	2,913.88	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	N/A	N/A	Partida de provision

ATRIBUTOS

- a. Que la partida contenga documentación soporte
- b. Que coincida la cantidad con lo que se encuentra en documento de soporte
- c. Que la documentacion de soporte se encuentre a nombre de IAPAN, S.A. DE C.V.

Ref.	AD -2		
Hecho por	JR	Fecha	15/09/2013
Revisado por	YM	Fecha	20/09/2013

Programa de Auditoría:	Almacenaje de Producto Terminado		
Cliente:	Industrias Alimenticias del Pan, S.A. de C.V.		
Período de Auditoría:	2013		
Objetivo General:	.Verificar que se cuente con controles para almacenar los productos terminados.		
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los productos se almacenen de forma separada e identificados. • Inspeccionar que se cuente con la estantería necesaria. • Verificar que los productos se encuentren libres de contaminarse. 		
No.	Procedimiento	Hecho por:	Referencia Pt's
	3. Averigüe cada cuanto se revisa el producto perecedero.	JR	AD 2-1
	4. Verificar que se cuenten con un reporte de la caducidad de los productos.		AD 2-1
	5. Asegurarse que las bodegas no son utilizadas para guardar otro tipo de productos, por ejemplo: productos de limpieza, etc.		AB-1
	6. Revise que se cuenta con un ambiente libre de insectos, roedores, hormigas, gorgojos, etc.		AB-1
	7. Investigar si se poseen cámaras de refrigeración para almacenar los productos que requieren ser refrigerados.		AB-1
	8. Revise que los productos no son colocados en el suelo.		AD 2-1
	9. Inspeccione que la estantería esta aseada y no presentan oxido.		AB-1
	10. Averigüe cada cuanto se revisa el producto perecedero.		AD 2-1

Ref.	AD 2-1		
Hecho por	JR	Fecha	15/09/2013
Revisado por	YM	Fecha	20/09/2013

AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.

CÉDULA NARRATIVA SOBRE OBSERVACIÓN DE COLOCACIÓN DE PRODUCTO TERMINADO

PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

REF	CONTENIDO	Obs.
AD-2	<p>Para verificar la existencia de producto vencido o percedero, hay rotación de los empleados del departamento de producción, a cada uno le asignan un día específico que ira junto con el encargado de bodega a chequear fecha de vencimiento y verificar si el producto aún está en condiciones de uso.</p> <p>Luego de recibir producto terminado en el área de inventario, se procedería a trasladarlo a sala de venta, sin embargo solamente se apartó cerca de una bodega usada para guardar material de empaque, el empleado aseguró que debía volver al departamento de despacho y que no tenía tiempo para guardar el pan recién producido. Además cerca de donde se dejó dicho producto, el techo tiene marcas de gotera, si bien es cierto, fueron alrededor de 25 minutos que el pan quedó en ese lugar pero al haber un descuido podría perderse esa producción, ya que no fue resguardado en su lugar.</p> <p>OBF Verificado mediante observación</p>	<p>HZG</p> <p>HZG</p>

Ref.	AD-3		
Hecho por	YM	Fecha	20/09/2013
Revisado por	JE	Fecha	01/10/2013

Programa de Auditoría:	Almacenaje de Materia Prima		
Cliente:	Industria Alimenticias del Pan, S.A. de C.V.		
Período de Auditoría:	2013		
Objetivo General:	Evaluar las condiciones en que se encuentra la Materia Prima.		
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que la Materia Prima coincida con lo solicitado por el Depto. De Producción. • Comprobar que los productos utilizados como materia prima son recibidos en buenas condiciones. • Verificar que las adquisiciones sean clasificadas y resguardadas. 		
No.	Procedimiento	Hecho por:	Referencia Pt's
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observe la descarga de materia prima en nuestras bodegas y verifique lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Que los productos a recibir coincidan con los cotizados con el proveedor (cantidades, precio, artículos). ✓ Revisar que los productos no poseen daños o estén vencidos (o próximos a vencer). 2. Comprobar que el producto ha sido ingresado al sistema para control de inventarios. 3. Verifique que el lugar donde se colocaran los productos es adecuado. 4. Revise que las Materias Primas han sido identificadas de manera que se distingan de otras colocadas en el mismo almacén. 5. Indague sobre la existencia de productos vencidos o próximos a vencer. 6. Inspeccione que las bodegas se encuentran limpias, libres de plagas, humedad u otro aspecto que dañe los productos. 	JR	<p>AD 3-1</p> <p>AD 3-2</p> <p>AD 3-2</p> <p>AB-1</p> <p>AD 3-1</p> <p>AD 2-1</p> <p>AB-1</p>

Ref.	AD 3-1		
Hecho por	JR	Fecha	20/09/2013
Revisado por	YM	Fecha	01/10/2013

AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.

CÉDULA NARRATIVA SOBRE EL DETALLE DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA (COTIZACIÓN VS. CCF)

PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

REF	CONTENIDO									
AD-3	SEGÚN COMPROBANTE DE CREDITO FISCAL				SEGÚN COTIZACION APROBADA					
	Fecha	Proveedor	Descripción	CCF	Cantidad	Precio	Descripción	Cantidad	Precio	
	07/07/13	Molsa, S.A. de C.V.	Harina Semi Fuerte	1237	5,000.00	\$ 2.50	Harina Fuerte	5,000.00	\$ 2.50	x
	09/07/13	Molsa, S.A. de C.V.	Levadura Nevada	1237	2,500.00	\$ 0.90	Levadura Nevada	2,500.00	\$ 0.90	✓
	10/07/13	Molsa, S.A. de C.V.	Harina Pre Mezcla	1237	2,000.00	\$ 2.00	Harina Pre Mezcla	2,000.00	\$ 2.00	✓
	Cumple atributo	✓								
	No cumple atributo	x								
	ATRIBUTOS									
	a.	Que el producto contenga documentación soporte								
	b.	Que coincida la cantidad facturada con la cotizada								
	c.	Que la documentación de soporte se encuentre a nombre de IAPAN, S.A. DE C.V.								
	Observaciones:	El producto cotizado no coincide con el recibido								HZG
	Conclusión: No se lleva la secuencia de los créditos fiscales con las órdenes de compra									

IAPAN, S.A. DE C.V.
REVISIÓN DE COMPROBANTES DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Ref.	AD 3-1-1		
Hecho por	JR	Fecha	09/10/2013
Revisado por	YM	Fecha	15/10/2013

Procedimiento: Se realizó una selección de compras realizadas en los meses de octubre y diciembre 2013, para verificar que coincidan con las ordenes de compras

No	Fecha Emisión	# CCF	Nombre Proveedor	Descripcion de la compra	CANTIDAD SEGÚN CCF	PRECIO SEGÚN CCF	TOTAL SEGÚN CCF	CANTIDAD SEGÚN OC	PRECIO SEGÚN OC	Total	DIFERENCIAS	Atributos					
												a	b	c	d	e	f
1	02/08/13	22503	AGROINDUSTRIAS GUMARSAL, S.A. DE C.V.	COMPRA DE HARINA	1,500.00	0.82	\$ 1,223.64	\$ 1,500.00	\$ 0.82	\$ 1,223.64	\$ -	P	P	P	P	P	O
2	24/10/13	23013	AGROINDUSTRIAS GUMARSAL, S.A. DE C.V.	COMPRA DE HARINA	900.00	0.92	\$ 829.84	\$ 900.00	\$ 0.92	\$ 829.84	\$ -	P	P	P	P	P	O
3	03/12/13	23456	AGROINDUSTRIAS GUMARSAL, S.A. DE C.V.	COMPRA DE HARINA	1,200.00	0.88	\$ 1,050.00	\$ 1,200.00	\$ 0.88	\$ 1,050.00	\$ -	P	P	P	P	P	O
4	05/12/13	479	HARISA, S.A. DE C.V.	COMPRA DE HARINA	1,750.00	0.93	\$ 1,629.22	\$ 1,750.00	\$ 0.93	\$ 1,629.22	\$ -	P	P	P	P	P	O
5	04/12/13	82	DULCES MOMENTOS, S.A. DE C.V.	MERMELADA Y SABORIZANTES	100.00	17.70	\$ 1,769.91	\$ 100.00	\$ 17.70	\$ 1,769.91	\$ -	P	P	P	P	P	O
6	05/12/13	241	EL GRANJERO, S.A. DE C.V.	CARTONES DE HUEVO	600.00	1.83	\$ 1,098.00	\$ 600.00	\$ 1.83	\$ 1,098.00	\$ -	P	P	P	P	P	O
									\$ -	\$ -		P	P	P	P	P	O
			TOTAL		\$ 6,050.00	\$ 23.07	\$ 7,600.61	\$ 6,050.00	\$ 23.07	\$ 7,600.61							
			UNIVERSO		40,809.93	100.00%											
			MUESTRA		7,600.61	18.62%											

Marcas

- P Cumpleo Atributo
- O No Cumple Atributo
- n/a No Aplica
- c/g Observacion en carta de gerencia

Atributos

- a. Nombre de la Cia ,NCR y en el original
- b. Que sea util y necesario para la fuente generadora de ingresos gravables de la compania.
- c. Nombre o razon social del proveedor
- d. No del documento Nit,NRC del proveedor
- f. Registro con el valor presentado en el documento.
- g. Firma y sello de la unidad que recibio el bien o el servicio.

Notas:

Ref.	AD 3-2		
Hecho por	JR	Fecha	13/10/2013
Revisado por	YM	Fecha	16/10/2013

AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.

CÉDULA NARRATIVA COMPARATIVO REPORTE DE CONSUMO MATERIA PRIMA Y SALIDAS

(KARDEX)

PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

REF	CONTENIDO					
AD-3	Descripción	Segun Reporte de Consumo	Segun kardex	Ref	Diferencia	
		12,000.00	13,000.00		(1,000.00)	
		8,000.00	8,000.00		-	
		10,000.00	10,500.00		(500.00)	
		7,000.00	7,000.00		-	
		12,000.00	12,000.00		-	
		Total ...	49,000.00	50,500.00		(1,500.00)
	Verificado mediante revisión física					

Ref.	AD 4-1		
Hecho por	JR	Fecha	26/10/2013
Revisado por	YM	Fecha	29/10/2013

AUDITORIA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL AREA DE PRODUCCION INDUSTRIAS ALIMENTICIAS DE PAN, S.A. DE C.V. CEDULA NARRATIVA EVALUACION DEL PROCESO DE PRODUCCION				
IPAN, S.A. DE C.V.				
EVALUACION DEL PROCESO DE MOLDEADO Y FORMADO				
CONTROL	OBJETIVO	Descripción	PLAN DE PRUEBAS	Resultado de las evaluación
Revisión	Verificar que no se han adherido insectos	Se revisa la masa después de reposada y antes de ser puesta en la mesa para moldear	Inspeccionar algunas bandejas que contengan masa reposada.	P
Revisión	Asegurar que la masa no ha sido rociada con algún químico o sustancia	Antes de darle forma a la masa se asegura que no contenga sustancias extrañas	Inspeccionar algunas bandejas que contengan masa reposada.	P
Aseo e Higiene	Que el empleado no contamine la masa	El empleado debe lavar y sanitizar sus manos, tampoco debe usar anillos, relojes, pulseras, etc.	Observe que los empleados lavan sus manos y se quitan las prendas antes de manipular la masa	x
Aseo e Higiene	Que el empleado no contamine la masa	El empleado debe usar guantes, redecillas y mascarillas	Sorpresivamente inspeccionar a un grupo de empleados para verificar que cumplen con lo requerido	x
Aseo e Higiene	Que los equipos no contaminen la masa ya sea química, física o microbiológicamente	Los equipos se han desinfectado antes de usarlos.	Inspeccionar que los equipos están en buenas condiciones y han sido aseados.	x
ATRIBUTO				
Proceso	Equipo Desinfectado	Empleado desinfectado	Guantes, mascarillas y redes	Condicion adecuada del Equipo
Dividido	x	P	P	P
Boleado	P	P	x	P
Formado	P	P	P	x
Rajado	P	P	P	x
Observaciones:				
Bascula no fue aseada ni desinfectada				P Cumple
Empleado manipula la masa sin usar guantes				x No cumple
Mesa para aplastar masa desnivelada				NA No aplica
Se observaron cuchillas oxidadas		HZG		

Ref.	AD 6-1		
Hecho por	JR	Fecha	10/11/2013
Revisado por	YM	Fecha	13/11/2013

AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.

CEDULA NARRATIVA VERIFICACION DE TIPOS DE HORNO

PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

REF	CONTENIDO	Obs.
AD-6	 <p style="text-align: center;">OBF</p> <p>Horno Convector con Camara Fermentadora</p> <p><u>Características técnicas</u></p> <p>Capacidad: 5 bandejas de 450x700mm. o 10 bandejas gastronor 1/1 Interior en acero inoxidable quirúrgico AISI 304 18/8 de 1,25mm. de espesor Exterior en chapa N°18 pintada epoxi simil acero inoxidable laqueada Sistema lanzallamas con control automático de temperatura 50-340°C y llama piloto permanente con sistema de seguridad Turbina difusora de aleación extraliviana de 220mm. de diámetro Iluminación interior con lámpara alógena de 12V. 50W Sistema eléctrico con motor de 1/4HP. de 220V. 50 ciclos - 1400RPM Humectador a vapor, depósito de fundición gris, válvula eléctrica 12V. y pulsador Tablero digitalizado Timer</p>	

Encendido electrónico
Apto para gas natural o envasado



OBF

Horno Eléctrico Z10

Características técnicas

Tablero digital
Regulación termostato 50 - 300° C
Capacidad: 4 bandejas 440 x 320 mm
Cámara de cocción enlozada
Aislación térmica: Fibra mineral
Portabandejas: desmontables
Puerta: Vidrio templado de alta temperatura
Termostato de seguridad

Conclusion:

En la entidad poseen estos dos tipos de hornos, de los cuales se constato mediante observacion fisica que en su interior estan aseados adecuadamente, sus conexiones estan bien conectadas para evitar cortos circuitos u otro tipo de accidente.

Ref.	AD 6-2		
Hecho por	JR	Fecha	10/11/2013
Revisado por	YM	Fecha	13/11/2013

<u>AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</u>																						
<u>INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.</u>																						
<u>CEDULA NARRATIVA MUESTRA DE TEMPERATURAS ESTABLECIDAS PARA DIFERENTES CLASES</u>																						
<u>DE PAN</u>																						
PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013																						
REF	CONTENIDO			Obs.																		
AD-6	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Tipo de Pan</th> <th style="text-align: center;">Precalentamiento</th> <th style="text-align: center;">Temperatura de Cocción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pan Francés</td> <td>400 grados F (205 grados Celsius)</td> <td>350 grados F (177 grados Celsius)</td> </tr> <tr> <td>Rollos de Canela</td> <td>No Aplica</td> <td>400 a 425 grados F (205 a 218 grados Celsius)</td> </tr> <tr> <td>Croissant</td> <td>400 grados F (205 grados Celsius)</td> <td>350 grados F (177 grados Celsius)</td> </tr> <tr> <td>Pan con Ajo</td> <td></td> <td>348 grados F (175 grados Celsius)</td> </tr> <tr> <td>Dona</td> <td>No Aplica</td> <td>180 grados Celsius</td> </tr> </tbody> </table>			Tipo de Pan	Precalentamiento	Temperatura de Cocción	Pan Francés	400 grados F (205 grados Celsius)	350 grados F (177 grados Celsius)	Rollos de Canela	No Aplica	400 a 425 grados F (205 a 218 grados Celsius)	Croissant	400 grados F (205 grados Celsius)	350 grados F (177 grados Celsius)	Pan con Ajo		348 grados F (175 grados Celsius)	Dona	No Aplica	180 grados Celsius	OBF
Tipo de Pan	Precalentamiento	Temperatura de Cocción																				
Pan Francés	400 grados F (205 grados Celsius)	350 grados F (177 grados Celsius)																				
Rollos de Canela	No Aplica	400 a 425 grados F (205 a 218 grados Celsius)																				
Croissant	400 grados F (205 grados Celsius)	350 grados F (177 grados Celsius)																				
Pan con Ajo		348 grados F (175 grados Celsius)																				
Dona	No Aplica	180 grados Celsius																				

Ref.	AD-7		
Hecho por	JR	Fecha	24/11/2013
Revisado por	YM	Fecha	26/11/2013

Programa de Auditoría:	Competencia del personal		
Cliente:	Industrias Alimenticias del Pan, S.A. de C.V.		
Período de Auditoría:	2013		
Objetivo General:	.Evaluar la competencia del personal encargado de los procesos de panificación.		
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que las personas encargadas conocen los ingredientes principales y secundarios que se utilizan en panificación. • Comprobar que tan involucrado se encuentra el personal en cada uno de los procesos de panificación. • Verificar que el personal está capacitado para el desarrollo de la panificación de acuerdo a la demanda de producción exigida. 		
No.	Procedimiento	Hecho por:	Referencia Pt's
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debido a que la harina es el principal ingrediente del pan, indague sobre el conocimiento que tiene el encargado de dosificación respecto a este ingrediente. 2. Entrevistar al encargado del amasado y evaluar su conocimiento en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Qué tipos de sustancias se utilizan para mejorar la masa. ✓ Efecto provocado en la masa. ✓ Efecto de las grasas en la masa. 3. En la etapa de fermentación asegúrese que el encargado conozca acerca de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las temperaturas ideales para la masa de bollería. ✓ Que se obtiene con la temperatura ideal. 4. Compruebe que conoce el tratamiento de las masas en reposo. 5. Evalúe el conocimiento de los trabajadores de horneado con lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las formas de transmisión de calor. ✓ Partes del horno. ✓ Fenómenos que sufre la masa al aumentar la temperatura. 	JR	<p style="color: red;">AD 7-1</p> <p style="color: red;">AD 7-2</p> <p style="color: red;">AD 7-3</p> <p style="color: red;">AD 7-3</p> <p style="color: red;">AD 7-4</p>

Ref.	AD 7-1		
Hecho por	JR	Fecha	15/11/2013
Revisado por	YM	Fecha	18/11/2013

<p align="center">AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</p> <p align="center">INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.</p> <p align="center">CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL. PRESENTADA AL ENCARGADO DE DOSIFICACION PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013</p>		
REF	CONTENIDO	Obs.
AD 7	<p>Entrevista al encargado de: Proceso de Dosificación</p> <p>Indicaciones: Subraye una de las posibles respuestas.</p> <ol style="list-style-type: none"> Los trigos empleados para fabricar harinas panificables son: <ol style="list-style-type: none"> Trigos blandos; <u>Trigos Duros</u>; Trigos extranjeros. Cómo se denomina al proceso de elaboración de harina? <ol style="list-style-type: none"> <u>Enharinado</u>; Molturación; Ambas <p>Indicaciones: Responda las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> La harina recién obtenida puede ser usada en las panaderías? Verdadero <u>Falso</u> Que es la harina integral? <ol style="list-style-type: none"> Se obtiene de la molienda del grano al 100%; Se obtiene de la molienda del grano después de quitar el germen; <u>Mezcla de harinas de diferentes cereales.</u> Cuáles son las propiedades físicas de la harina? R/ Blancura, olor y sabor, Granulación. A que se le conoce como fuerza panadera de la harina? R- Al conjunto de calidades plasto-elásticas, medida por la energía. Mencione las harinas especiales: Integral, mezclas de harina, harina enriquecida, harina acondicionada, harina de fuerza, salvado y harina de germen <p>Conclusión: De acuerdo a la evaluación realizada al encargado del proceso de dosificación, un 90% conoce del tema, errando en una pregunta de la evaluación.</p>	<p>HZG</p>

Ref.	AD 7-2		
Hecho por	JR	Fecha	22/11/2013
Revisado por	JE	Fecha	24/11/2013

AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL. PRESENTADA AL ENCARGADO DE AMASADO		
REF	CONTENIDO	Obs.
AD-7	<p>Entrevista al encargado de: Proceso de Amasado</p> <p>Indicaciones: Subraye una de las posibles respuestas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los mejorantes son: <ol style="list-style-type: none"> a) Sustancias que mejoran la calidad del pan, b) <u>Sustancias que se añaden a la masa para mejorar sus cualidades tecnológicas,</u> c) Harinas ricas en gluten. 2. Los emulsionantes son: <ol style="list-style-type: none"> a) Productos que mezclan sustancias no miscibles, b) <u>Multiplicadores del sabor</u> c) Sustancias que congelan la masa. 3. La grasa se añade a la masa para: <ol style="list-style-type: none"> a) <u>Reforzar el gluten,</u> b) Freír de mejor forma, c) Aumentan el volumen e incrementan su conservación. 4. Cómo podemos encontrar la levadura: <ol style="list-style-type: none"> a) Prensada b) Granulada seca c) <u>Ambas</u> 5. Es conveniente incorporar la levadura al final del amasado? <u>Verdadero</u> Falso <p>Conclusión: al evaluar al encargado del proceso de amasado, observamos que en un 70% conocen las actividades que realizan, ya que de las cinco indagaciones, dos contestaron equivocadas.</p>	<p>HZG</p>

Ref.	AD 7-3		
Hecho por	JR	Fecha	25/11/2013
Revisado por	JE	Fecha	27/11/2013

AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL. PRESENTADA AL ENCARGADO DE FERMENTACION PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
REF	CONTENIDO	Obs.
AD-7	<p>Entrevista al encargado de: Proceso de Fermentación. Indicaciones: Subraye una de las posibles respuestas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuál sería la temperatura ideal para masas fermentadas de bollería: <ol style="list-style-type: none"> a) Entre 32°C y 37°C b) <u>Es indiferente</u> c) Entre 25°C y 27°C 2. Las temperaturas altas aumentan la tenacidad y acelera la fermentación: <ol style="list-style-type: none"> a) Falso b) <u>Verdadero</u> 3. Las temperaturas bajas favorecen la elasticidad y frenan la actividad de la levadura: <ol style="list-style-type: none"> a) Verdadero b) <u>Falso</u> 4. El reposo en bloque ayuda a: <ol style="list-style-type: none"> a) Acelera el proceso de fermentación de la levadura, b) <u>Refuerza la estructura del gluten</u> c) Ambas. 5. El reposo en bolas ayuda a: <ol style="list-style-type: none"> a) <u>Facilita la elasticidad</u> b) Elimina la corriente de aires c) Ambas <p>Conclusión: En el proceso de fermentación, el encargado conoce en un 90% las tareas a realizar y solo una pregunta del cuestionario respondió negativa.</p>	<p>HZG</p>

Ref.	AD 7-4		
Hecho por	JR	Fecha	27/11/2013
Revisado por	JE	Fecha	29/11/2013

AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA COMPETENCIA DEL PERSONAL. PRESENTADA AL

ENCARGADO DE HORNEADO

PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

REF	CONTENIDO	Obs																
AD 7	<p>Entrevista al encargado de: Proceso de Horneado.</p> <p>Indicaciones: Responda de acuerdo a su conocimiento.</p> <p>1. Que sucede al interior de la masa al subir la temperatura:</p> <table border="1"> <tr> <td>30°C</td> <td>Expansión del gas y producción enzimática de azúcares.</td> </tr> <tr> <td>45-50°C</td> <td>Muerte de sacaromicetos.</td> </tr> <tr> <td>50-60°C</td> <td>Fuerte actividad enzimática, inicio de la solubilización del almidón.</td> </tr> <tr> <td>0-80°C</td> <td>Final de la solubilización del almidón.</td> </tr> <tr> <td>100°C</td> <td>Desarrollo y producción de vapor de agua, formación de corteza.</td> </tr> <tr> <td>110-120°C</td> <td>Formación de dextrina en la corteza (clara y amarilla).</td> </tr> <tr> <td>140-150°C</td> <td>Caramelización (bronceamiento de la corteza).</td> </tr> <tr> <td>+ de 200°C</td> <td>Carbonización de la pieza (masa porosa y negra)</td> </tr> </table> <p>2. Cuales formas de transmisión de calor conoce:</p> <p>Por contacto con una superficie caliente (parte inferior de la pieza) transmisión por conducción, cuando lo es por contacto con el aire (caras superior y laterales) se habla de transmisión por convección y por irradiación. Inicialmente el calor produce la lenta salida del agua del producto y su evaporación con un paradójico descenso de temperatura. La evaporación del agua en la superficie de la masa lleva a un incremento de la temperatura en esta zona con la formación de la</p>	30°C	Expansión del gas y producción enzimática de azúcares.	45-50°C	Muerte de sacaromicetos.	50-60°C	Fuerte actividad enzimática, inicio de la solubilización del almidón.	0-80°C	Final de la solubilización del almidón.	100°C	Desarrollo y producción de vapor de agua, formación de corteza.	110-120°C	Formación de dextrina en la corteza (clara y amarilla).	140-150°C	Caramelización (bronceamiento de la corteza).	+ de 200°C	Carbonización de la pieza (masa porosa y negra)	
30°C	Expansión del gas y producción enzimática de azúcares.																	
45-50°C	Muerte de sacaromicetos.																	
50-60°C	Fuerte actividad enzimática, inicio de la solubilización del almidón.																	
0-80°C	Final de la solubilización del almidón.																	
100°C	Desarrollo y producción de vapor de agua, formación de corteza.																	
110-120°C	Formación de dextrina en la corteza (clara y amarilla).																	
140-150°C	Caramelización (bronceamiento de la corteza).																	
+ de 200°C	Carbonización de la pieza (masa porosa y negra)																	

	<p>corteza; ésta será tanto más gruesa cuanto más prolongada sea la cocción. Si se interrumpe este flujo de agua se puede llegar a la carbonización.</p> <p>3. Mencione las partes de un horno:</p> <ul style="list-style-type: none">• La cámara de cocción.• El hogar.• <u>Sistema de transporte del calor desde el hogar a la cámara.</u>• <u>El conducto</u> <p>Conclusión: El encargado del proceso de horneado conoce en un 100% las actividades a realizar.</p>	
--	--	--

Ref.	AD 8		
Hecho por	YM	Fecha	01/12/2013
Revisado por	JE	Fecha	05/12/2013

Programa de Auditoría:	Paros en la producción AD1		
Cliente:	Industrias Alimenticias del Pan, S.A. de C.V.		
Período de Auditoría:	2013		
Objetivo General:	Investigar las principales causas que detienen la producción.		
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el origen de las causas comunes por las que se detiene la producción. • Identificar en que parte del proceso productivo se causan interrupciones. 		
No.	Procedimiento	Hecho por:	Referencia Pt's
	1. Investigue cuantas veces se detuvo la producción durante el primer trimestre del año.	JE	AD 8-1
	2. Averigüe entre el personal las razones que causaron esos paros en producción.	JE	AD 8-2
	3. Indague si se tienen planes de emergencia en caso de que se detenga la producción.		
	4. Investigue si se tiene un plan para detener la producción por mantenimiento.		

Ref.	AD 8-1		
Hecho por	YM	Fecha	09/12/2013
Revisado por	JE	Fecha	15/12/2013

<p align="center"><u>AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</u></p> <p align="center"><u>INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.</u></p> <p align="center"><u>CÉDULA NARRATIVA SOBRE LA ENTREVISTA CON GERENTE DE PRODUCCION</u></p> <p align="center">PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013</p>		
REF	CONTENIDO	Obs.
AD 8	<p>Al conversar con el gerente de producción nos dio a conocer que durante el mes de julio y marzo hubieron dos paros forzados, el del mes de julio se debió a que el proveedor envió materia prima diferente a la solicitada y tampoco se tenían en existencia, lo que provocó retraso tanto en la producción como en la entrega de los productos. Para el caso de Marzo una de las Amasadoras tuvo problemas eléctricos y se fundió, pero también dañó el sistema eléctrico de ese departamento y por estar trabajando en horario nocturno se esperó al día siguiente a que se contactara al electricista, esto implicó iniciar de nuevo desde el proceso de dosificación ya que las mezclas se echaron a perder.</p>	HZG

Ref.	AD 8-2		
Hecho por	YM	Fecha	17/12/2013
Revisado por	JE	Fecha	22/12/2013

<u>AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN</u> <u>INDUSTRIAS DEL PAN, S.A. DE C.V.</u> <u>CÉDULA NARRATIVA INDAGACIÓN SOBRE PLAN DE MANTENIMIENTO A EQUIPOS</u> PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
REF	CONTENIDO	Obs.
AD-8	Se tiene un plan de mantenimiento mensual para el equipo de congelación y hornos, pero no se cuenta con uno para las amasadoras u otro equipo involucrado en otros procesos de panificación, después del incidente de Marzo se planea implementar uno pero aún se discute y no hay nada concreto.	HZG

DIAGNÓSTICO DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Recorrido de las instalaciones

Durante el recorrido de las instalaciones y para poder familiarizarse con las operaciones que se realizan en el departamento de producción se pudo constatar que el espacio utilizado es pequeño lo que dificulta de cierta manera realizar el trabajo de forma rápida tal y como lo requieren algunos procesos, así lo expresan los más afectados. También se comprobó que el equipo utilizado no está ubicado de forma que facilite su manipulación, lo que genera que ciertos procesos se tarden un poco más de lo normal. Así mismo se observó que en cuanto a higiene y resguardo las medidas no son adecuadas debido a la existencia de roedores y otros insectos dentro de las instalaciones de bodega, lo que en más de algún momento podría generar pérdida total o parcial del producto procesado o por procesar.

Personal clave y evaluación de manipulación de áreas funcionales:

Mediante cédulas narrativas se pudo constatar que el jefe del departamento de producción se encuentra con sobrecarga laboral, lo que le dificulta la debida supervisión, calidad y eficiencia con que se realizan los trabajos en dicho departamento. Lo mismo pasa con el Encargado de compras y bodega, por realizar una dualidad de funciones no solo para producción sino también para los demás departamentos de la empresa, algunas de las actividades propias de bodega se ven descuidadas en por lo menos un 30% lo que en un momento dado podría generar atrasos en la producción a falta de algún insumo en particular, así como también que no se cuenten con las medidas de higiene necesarias y propias para el resguardo de los productos procesados y por procesar.

Asimismo, se verifico que la experiencia en más de un trabajador que interviene en el proceso no es la adecuada para realizar el trabajo con eficiencia, lo que ha dificultado en más de una ocasión que la producción requerida tenga atrasos de 2 a 3 horas por día. Por si esto fuera poco las formulas no están acorde a los requerimientos de producción diarios y es el encargado del área quien en base a su experiencia manipula la receta con el fin de garantizar que la producción salga en el tiempo solicitado, por lo que se considera necesario tomarse el tiempo para mantener actualizadas las fórmulas para prevenir cualquier percance del dosificador.

Aunado a lo anterior, en el proceso de corte o división de la masa, los moldes no son suficientes para los niveles de producción requeridos, generando de esta forma que por lo menos un 10% de la producción diaria no cumpla con el control de calidad necesario para su distribución y venta.

También debido a que solo se cuenta con dos cámaras de fermentación están no dan abasto y algunas veces se saturan lo que puede provocar desperfectos en las mismas por la inadecuada utilización y o pérdida de la materia prima al no alcanzar el nivel óptimo de fermentación.

Recomendaciones para mejorar la eficiencia

Considerar la posibilidad de ampliar el espacio designado para el área de producción ya que esto ayudaría a eficientizar los procesos que ahí se realizan, si bien es cierto a corto plazo generaría un gasto, a futuro sería recompensado obteniendo mayor rapidez en los procesos, lo que significaría un incremento en la producción y por ende en los ingresos obtenidos.

Tomar en cuenta que mientras más orden exista en el departamento la manipulación de los procesos se tornara eficiente, por lo que designar los equipos de forma que se evite más movilidad de la necesaria sería lo adecuado para lograr las metas de producción en los tiempos establecidos.

La higiene y resguardo de los productos por procesar y ya procesados es importante para evitar enfermedades y contaminación de los mismos, además de evitar multas por el Ministerio de Salud ante una inspección sorpresiva.

También es necesario que dentro de las funciones de cada una de las personas que intervienen en el proceso productivo se establezcan tiempos en los cuales deben realizarse cada uno de los procesos, de esta forma se tendrá más control de la eficiencia con que se labora y podría evaluarse la posibilidad de un plan de incentivos por meta alcanzada con el menor tiempo utilizado y con la calidad necesaria.

Por otra parte sería importante evaluar la posibilidad de comprar una planta que permita continuar con el trabajo cuando existan cortes de energía eléctrica, de esta forma estará garantizada la producción ante cualquier eventualidad.

INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL

San Salvador, 6 de febrero de 2014

A los accionistas y personal directivo

Industrias Alimenticias del Pan, S.A. de C.V.

Respetables Señores

De conformidad con lo programado y pactado en carta compromiso hemos concluido con la revisión de las áreas funcionales del proceso productivo de la empresa Industrias Alimenticias del Pan, S.A. de C.V. del periodo del 1 julio al 31 de diciembre 2013. La auditoría fue planificada y ejecutada en base a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA'S).

Dicha normativa indica que una auditoría debe ser adecuadamente planificada y ejecutada de tal forma que permita identificar las causas de las deficiencias e ineficacia de los procesos operativos, realizando un análisis y un diagnóstico que permitan encontrar soluciones viables para mejorar la rentabilidad de la empresa, las cuales se presentan en las respectivas recomendaciones del presente informe.

Los procesos son responsabilidad de la administración; nuestra responsabilidad se limita en emitir un informe acerca de las debilidades y deficiencias detectadas mediante la aplicación de pruebas de auditoría de procesos, coadyuvando a subsanarlos mediante la propuesta de recomendaciones cuya implementación se deja a discreción de la administración de la empresa.

HALLAZGOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Hallazgo 1

Título: espacio, equipo y condiciones de higiene no adecuadas para el desarrollo de las actividades.

Condición: en cuanto a espacio no permite trabajar de forma más rápida como lo requieren algunos procesos, ejemplo: proceso de mezclado y amasado, por otra parte el equipo tecnológico utilizado no está ubicado de acuerdo a las fases de los procesos, aunado a lo anterior las condiciones de higiene y

resguardo del producto ya procesado no son las más adecuadas, ya que se observó la existencia de roedores dentro de las instalaciones de bodega y producción

Criterio: el personal y equipo deben contar con el espacio suficiente para maniobrar cada actividad de forma segura, y así evitar cualquier tipo de accidentes, por otro lado las condiciones de higiene y resguardo del producto deben ser las mejores para que la calidad del mismo sea segura.

Causas: dentro de las posibles causas se pueden mencionar las siguientes:

- Equipo tecnológico no aprovechado al máximo por la inadecuada ubicación.
- Peligro al maniobrar la maquinaria por el espacio reducido para las actividades
- Condiciones de insalubridad provocadas por las condiciones de higiene en el lugar de resguardo del producto.

Efecto: si no se cuenta con espacio suficiente en las áreas de producción, el tiempo de demora es mayor al provisto. La desubicación estratégica de la maquinaria productiva provoca tardanzas en cada una de las fases. La poca higiene en el resguardo tanto de materia prima como de producto terminado puede provocar infecciones gastrointestinales tanto en las personas que manipulan dichos productos como en los consumidores de los mismos, de igual manera no es conveniente para la reputación de la empresa ya que los niveles de venta podrían verse afectados si no se controla dicha plaga.

Recomendaciones:

- Ubicar la maquinaria de amasado y mezclado, así como las mesas utilizadas para las mismas actividades con al menos un metro de separación entre sí, para que al momento de extraer y manipular las masas no hayan problemas de contratiempo.
- Se sugiere ubicar de manera consecutiva y estratégica la maquinaria a utilizar para cada uno de los procesos productivos y de esta manera se ahorrará tiempo en cada de las etapas realizadas.
- Se debe tener personal permanente de planta, ajeno a la producción, responsable de ejecutar las actividades de limpieza y desinfección. De igual manera se deben separar las materias primas, de la producción terminada y los desperdicios, ya que esto promueve la acumulación de insectos y plagas en el área. Dicho personal debe estar bien entrenado y recibir cursos periódicos de capacitación y actualización en el manejo de nuevos productos, seguridad laboral, métodos de aplicación de insecticidas, prevención y control de plagas. O bien contratar periódicamente los servicios de personal experto sobre el control de plagas.

Hallazgo 2

Título: sobrecarga laboral del jefe del departamento de producción.

Condición: en las funciones identificadas que están a cargo del **jefe del departamento de producción**, se pudo verificar que el mismo se encuentra con una sobrecarga laboral por no contar con:

- ✓ Un encargado que realice el control de calidad al producto en proceso y terminado.
- ✓ Un encargado del mantenimiento preventivo y correctivo del equipo tecnológico utilizado.
- ✓ Un encargado de recursos humanos que realice planilla de salarios en base a reportes proporcionados por el departamento de producción.

Criterio: para desempeñar con total eficiencia las funciones estas deben ser apropiadas al cargo y departamento asignado.

Causa: debido a la sobrecarga laboral, la coordinación y verificación del rendimiento de las áreas a su cargo se ven descuidadas.

Efecto:

Inadecuado seguimiento a los objetivos y problemas que pueda presentar el departamento de producción al no contar con una persona que tenga la totalidad de su tiempo disponible para revisar el trabajo que realiza el personal.

Recomendación:

Se debe garantizar la adecuada atención a los problemas y objetivos fijados propios del departamento de producción delegando actividades que no son propias departamento pero que son necesarios para su funcionamiento. Ej. Recursos Humanos debería encargarse de elaborar la planilla de salarios.

Hallazgo 3

Título: sobrecarga laboral del encargado de compras y bodega

Condición: en las funciones identificadas a cargo del **encargado de compras y bodega** se llegó a la conclusión que se encuentra con un exceso laboral por realizar dos funciones que requieren total cuidado y concentración, observando que:

- ✓ La compra de materia prima es deficiente y disfuncional.

- ✓ La bodega no cuenta con el adecuado nivel de limpieza, por lo que se corre el riesgo ser sancionados por el Ministerio de Salud al realizar una posible inspección.
- ✓ No se tiene un constante control del producto perecedero.
- ✓ Debido a que la entidad no emite quedan para realizar sus pagos, el proveedor no entrega el CCF original, hasta el momento de ser notificado del respectivo abono, y es el Encargado de Compras y Bodega quien tiene que llevar un control de cada proveedor a fin de recuperar los documentos originales y así poder declarar el IVA.

Criterio: para desempeñar con total eficiencia las funciones estas deben ser apropiadas al cargo y departamento asignado.

Causa: debido a la sobrecarga laboral, el cuidado y resguardo propios de la bodega se ven afectados de manera significativa en cuanto a limpieza y resguardo del producto.

Efecto:

No se encuentra definido un departamento de compras por lo que las funciones de tal operación son ejecutadas por el que debería ser solo encargado de bodega, esta dualidad de funciones contribuye a que no exista una total coordinación en los insumos que se necesitan para el nivel de producción, también a que no se tenga total control en el resguardo de la materia prima y verificación constante del producto perecedero, así mismo a que la calidad de la limpieza en bodega no sea la más adecuada.

Recomendaciones:

Las funciones de la operación de compra deben ser redefinidas para lo cual se plantea:

- ✓ Elaborar un manual de procedimiento de operación de compra.
- ✓ Conservar políticas de compra de análisis de cotizaciones.
- ✓ Tener una lista actualizada de proveedores calificados de materia prima.

Por otra parte es importante ordenar los tiempos para que este sea capaz de:

- ✓ Controlar la limpieza de bodega, evitando la creación de bacterias o insectos no deseados.
- ✓ Verificación constante del producto perecedero, garantizando de tal forma la excelente calidad de los productos que se fabrican.

Hallazgo 4

Título: Formulas no adecuadas para cada nivel de producción

Condición: en el examen realizado al **proceso de dosimetría** se pudo identificar que esta labor está a cargo de una sola persona y por ende esto genera algunos problemas en el proceso productivo, aunado a ello las formulas no están de acorde a los requerimientos diarios de producción por lo que el encargado con base a su experiencia y calculo decide qué cantidad tomar de cada insumo para poder llevar a cabo dicho proceso.

Criterio: es importante contar con fórmulas o recetas adecuadas para cada requerimiento de producción, esto facilitara la cuantificación de los productos empleados.

Causa: no tener formulas o recetas actualizadas provoca que los controles sean deficientes al elaborar la requisición de productos a utilizar.

Efecto:

El no actualizar las fórmulas a cada nivel de producción genera atrasos en tiempo que después se traduce en incremento económico, además de ello se corre el riesgo que si el encargado del proceso tiene un contrat tiempo la producción se vea paralizada.

Recomendación:

Debe haber una unificación en las fórmulas para cada nivel de producción, mismas que ser llevadas a cabalidad y de existir los controles adecuados el rendimiento la producción debería ser constante, la calidad estable y se podría establecer un control adecuado de los costos. Además de ello debe existir rotación del personal en cada proceso con el fin de que todos conozcan a cabalidad el trabajo de los demás, y así cubrir cualquier percance.

Hallazgo 5

Título: inadecuada experiencia en el puesto de trabajo

Condición: en el examen realizado al **proceso de mezclado – amasado** se pudo observar que la persona encargada de llevar a cabo este proceso posee poca experiencia en el área, debido a ello en algunas ocasiones en este proceso no se alcanza la textura que exige el control de calidad para que el producto terminado sea validado para la venta, generando atrasos en la producción y un costo más alto por la materia prima desperdiciada. Aunado a lo anterior en el traslado de los insumos hacia la mezcladora a veces no se tiene el debido cuidado y se derrama una buena parte, lo que genera desperdicio y atrasos

Criterio: al contratar a una persona se debe medir si la capacidad y conocimientos son los adecuados para desarrollar la actividad asignada.

Causa: la poca experiencia puede generar contratiempos por no saber aprovechar los insumos y equipo asignados.

Efecto: no poseer un adecuado nivel de experiencia en el proceso, permite que se den una serie de atrasos y desperdicios en el área, incrementando el costo de la producción.

Recomendaciones:

- ✓ Realizar un plan de capacitación constante para el personal de producción.
- ✓ Verificar el nivel de experiencia del personal antes de proceder a su contratación (aplica para todos)
- ✓ Cuantificar diariamente el nivel de desperdicios en este proceso y analizar el mecanismo para que no se incrementen.

Hallazgo 6

Título: Daños en los productos

Condición: En el examen realizado al **proceso de cortes o división de masa** se pudo observar las siguientes ineficiencias:

- ✓ En el traslado de las piezas cortadas (en algunas ocasiones se dañan debido al poco espacio que se posee).

Criterio: Se debe poseer un espacio más amplio tanto para maniobrar las piezas y los moldes donde se colocan los productos cortados y divididos.

Causa: algunos productos en proceso son dañados debido al insuficiencia espacio q hay para manejar tanto los moldes y bandejas como para q se pueda trasladar el personal que los transporta.

Efecto: incremento en los costos por los productos dañados y por el tiempo invertido.

Recomendación: todo descuido en la producción se traduce en un incremento en los costos de la misma, razón por la cual es necesario sea considerado un rediseño o readecuación de las áreas con el fin de garantizar que el espacio para desarrollar cada proceso cuente con las condiciones mínimas que permitan

movilizarse de acuerdo a las necesidades de cada uno, esto garantizara una mayor eficiencia en las actividades encomendadas, además de contar con los recipientes necesarios y adecuados para los productos elaborados.

Hallazgo 7

Título: formación de piezas.

Condición: En el examen realizado al **proceso de forma y figura** se visualizó que es muy importante formar bien las piezas, pues si están mal confeccionadas se deformaran durante la cocción.

Criterio: Para llevar a cabo cualquier formado es imprescindible que la masa haya reposado, pues si se liga no se puede armar los panes. Se tiene que tener cuidado y por lo tanto no se debe sobrepasar de 20 minutos para evitar que la masa se desarrolle ya que varía la calidad del pan.

Causa: algunos productos no se logran confeccionar en su totalidad y no se mide el tiempo que realmente necesita para el consumo.

Efecto: Si las piezas no están en su forma, tono correcto, y el tiempo que debe llevar para su cocción, el gusto y preferencia del cliente variaría y no permitirá el alza en las ventas.

Recomendaciones:

- ✓ Establecer controles y estándares que guíen la forma y figura de las piezas.
- ✓ Realizar un calendario de capacitaciones que le permitan al encargado innovar en la forma de las piezas.
- ✓ Respetar los tiempos establecidos para garantizar la excelente calidad de la producción.

Hallazgo 8

Título: sobrecarga de producción.

Condición: En el examen realizado al **proceso de fermentación** se pudo verificar ineficiencias tales como sobrecarga de la cámara y otra maquinaria por la saturación en la producción requerida y retirar el pan de la fermentación en el momento adecuado.

Criterio: se debe efectuar el llenado correcto y apropiado acorde a la capacidad de la cámara, y retirar el pan fermentado en el momento adecuado.

Causa: Debido a la saturación de la maquinaria y el no medir el tiempo oportuno se han ocasionado desperdicios de materia prima.

Efecto: Incremento en los costos a causa de la saturación, aunado a lo anterior puede producir fallas en la misma ocasionando que el producto no fermente como es debido; y desperdicios generados por no retirar en su tiempo de la cámara de fermentación.

Recomendaciones:

- ✓ Es necesario que se verifiquen los tiempos en los que se debe permanecer y retirar de la cámara de fermentación
- ✓ Cuantificar el nivel de desperdicios diarios en este proceso y establecer controles para evitarlos.

Hallazgo 9

Título: colocación de producto terminado

Condición: Luego de recibir producto terminado en el área de inventario, se procedería a trasladarlo a sala de venta, sin embargo solamente se retiró cerca de una bodega usada para guardar material de empaque, el empleado aseguró que debía volver al departamento de despacho y que no tenía tiempo para guardar el pan recién producido. Además cerca de donde se dejó dicho producto, el techo tiene marcas de gotera, si bien es cierto, fueron alrededor de 25 minutos que el pan quedó en ese lugar pero al haber un descuido podría perderse esa producción.

Criterio: el personal debe poseer un sumo cuidado para colocar el producto terminado y resguardarlo en su lugar en el momento preciso.

Causa: el producto ya terminado puede sufrir daños y hasta desperdicios en su totalidad

Efectos: dejar el producto terminado en lugares poco adecuados puede producir lo siguiente:

- ✓ Pérdida total de la producción
- ✓ Incremento de los costos por tener que volver a producir

Recomendaciones:

- ✓ Resguardar el producto terminado de forma inmediata en un lugar fresco y seguro
- ✓ Evitar que el producto sea manipulado por personas que no cumplan con la limpieza y controles de higiene necesarios.

- ✓ Evitar que el producto tenga contacto con insumos poco adecuados. Ej. producto en proceso de descomposición, gérmenes, insectos, otros.

Hallazgo 10

Título: evaluación de conocimiento

Condición: en las evaluaciones de conocimiento realizadas al personal encargado de:

- ✓ Dosificación.
- ✓ Amasado
- ✓ Fermentación

Se pudo constatar que se necesita reforzar aproximadamente en un 20% el conocimiento en el área que cada uno desarrolla, a efecto de mejorar la eficiencia de cada proceso.

Criterio: El personal debe poseer el suficiente conocimiento para el área en el que trabaja, por parte de la entidad debería haber capacitaciones más regulares.

Causa: siempre habrá desperdicios y hasta atrasos en los pedidos si no se invierte en la capacitación del personal

Efecto: Si el personal posee mayor capacitación tendrá conocimiento para poder rendir más en el proceso productivo.

Recomendaciones:

- ✓ Realizar una calendarización de capacitaciones para cada encargado.
- ✓ Realizar evaluaciones de forma periódica para medir el conocimiento de cada uno.
- ✓ Verificar si los tiempos establecidos para cada proceso se están cumpliendo.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- a) Durante el examen realizado se determinó que los procesos de operación en el departamento de producción no son eficientes y por lo tanto no cumplen con las necesidades que requiera la misma.
- b) Se evaluaron los procesos existentes en producción mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas, narrativas, etc. para medir el grado de eficiencia con que se realizan las actividades propias del departamento.
- c) En el desarrollo de la auditoría operacional se detectaron deficiencias operativas, que atrasan de manera significativa el crecimiento y buen desarrollo de las operaciones de producción en “Industrias Alimenticias de Pan, S.A. de C.V.”
- d) Básicamente los profesionales en contaduría pública y auditoría presentan poco conocimiento sobre aspectos relacionados a una auditoría operacional, esto se logró constatar a través de las encuestas realizadas.

4.2 RECOMENDACIONES

- a) Realizar revisiones al departamento de producción por lo menos dos veces al año para mejorar continuamente los procesos que se desarrollan de esta manera corregir oportunamente las debilidades encontradas.
- b) Se recomienda utilizar flujogramas para la correcta maniobra de las diferentes actividades, y de esta forma asegurar la optimización de los recursos materiales, humanos y económicos de la entidad.
- c) Se exhorta a la gerencia de Industrias Alimenticias del Pan, S.A. de C.V. implementar un adecuado seguimiento a las operaciones para mejorar la producción, de modo que se incremente el nivel de confianza y garantice la salvaguarda de los ingresos.
- d) Se sugiere a los profesionales que ejercen la auditoría, ampliar el conocimiento sobre este tipo de revisiones asistiendo a seminarios y capacitaciones impartidas por los diferentes entes que regulan dicha profesión.

BIBLIOGRAFÍA

Código de Trabajo D.L. N° 611, del 16 de febrero del 2013, publicado en el D.O. N° 55, Tomo 366, del 18 de marzo del 2013

Código Tributario D.L. No. 230, del 14 de diciembre de 2000, publicado en el D.O. No. 241, tomo 349, del 22 de diciembre de 2000.

Ultima reforma:

D.L. No. 958 de fecha 14 de diciembre de 2011, publicado en el D.O. No. 235, Tomo 393 de fecha 15 de diciembre de 2011.

Collins Spanish Dictionary - Complete and Unabridged 8th Edition 2005 William Collins Sons & Co. Ltd. 1971, 1988 HarperCollins Publishers 1992

Dussan, Ciro. Historia de las Auditorías Unilibre. Cali V. Agosto 2008 p 1

Gill Luna, Juan Alberto. Propuesta de un modelo de plan estratégico de canales de distribución para la comercialización del pan francés. (2011), San Salvador, El Salvador, Universidad Francisco Gavidia, 2011.

Huerta Mendoza, Rosenta. El Análisis de Criticidad, una Metodología para mejorar la Confiabilidad Operacional, 2012, <http://confiabilidad.net/articulos/el-analisis-de-criticidad-una-metodologia-para-mejorar-la-confiabilidad-ope/> [Consulta: 08 de agosto de 2013]

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Comisión de Auditoría Operacional) Conceptos básicos para la auditoría operacional – Metodología de Auditoría Operacional. Boletines 1 y 2

Kelley, James. Planificación de ruta crítica y programación: Base Matemática. Operations Research, vol. 9, No. 3, mayo-junio de 1961.

Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos

D.L. N° 358, 19 DE ABRIL DE 2013; D.O. N° 81, T. 399, 6 DE MAYO DE 2013

Puerres, Ivan. Auditoría Operacional (2009, 06).

Portillo L., Noraida T. Auditoría operacional aplicada al departamento de ventas de la empresa Audrey y Publicidad, S.A. (2005), Maracaibo, Venezuela, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, 2005.

Valle Lopez, Oscar Eduardo. Modelo de auditoría operacional de gestión financiera. (2005), San Salvador, El Salvador, Universidad Francisco Gavidia, 2009.

Whittington, Ray; KurtPany. Principios de Auditoría. Smith, John. (2009, Junio) Boletín No.1. Esquema básico de la auditoría operacional.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Contenido

Listado de firmas de auditoría (personas naturales y jurídicas) autorizadas por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA)	Anexo 1
Listado de empresas panificadoras del municipio de San Salvador	Anexo 2
Cuestionario utilizado para recolección de información sector profesionales	Anexo 3
Análisis e interpretación de datos sector profesionales de contaduría pública y auditoría	Anexo 4
Cuestionario utilizado para recolección de información sector industrias panificadoras	Anexo 5
Análisis e interpretación de datos sector industrias panificadoras	Anexo 6

Listado de firmas de auditoría (personas jurídicas) autorizadas por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA)

LISTADO DE PERSONAS JURIDICAS QUE HAN ACTUALIZADO INFORMACIÓN DEL REGISTRO AL 2013						
CORRELATIVO	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	CIURV4	ACTIVIDAD	PERSONAL OCUPADO TOTAL
1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PACHECO PAREDES AUDITORES CONSULTORES	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	5
2	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	TANAS, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
3	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DESPACHO LIC. JULIO CESAR RIVAS ASCENCIO	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
4	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DESPACHO DE AUDITORIA Y CONSULTORIA DERAS ORTIZ	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6
5	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ROMERO PORTILLO Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	9
6	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COLOCHO Y ASOCIADOS TECNOLOGIA , S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	5
7	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CENTRO INTEGRAL DE FORMACION PROFESIONAL POR COMPETENCIA, S. A. DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
8	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ASECONE, S. A DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	10
9	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CASTRO ANAYA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
10	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CONVENSA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
11	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CONSULTORES GERENCIALES S.A DE C.V	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
12	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ACC ASOCIADOS, S. A. DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
13	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	NAVARRO GUEVARA Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	10
14	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PARKER ECHEVERRIA Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
15	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SOCIOS EMPRESARIALES SA DE CV.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
16	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CARRANZA Y CARRANZA Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	5
17	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	LUIS ALONSO CORNEJO Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
18	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BT CONSULTORES, S. A. DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	24
19	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ROQUE Y ROQUE ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	11
20	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ZELAYA RIVAS Y COMPAÑIA, S. A. DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
21	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FIGUEROA JIMENEZ & CO	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	46
22	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BARAHONA VARGAS ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
23	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	S. Z. CONSULTORES, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	5
24	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BMM & ASOCIADOS, S A DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
25	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	F Y H CONSULTORES	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
26	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MORALES PEREZ Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
27	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ZELAYA RIVAS, S.A DE C.V	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	10
28	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	WEDS & CO.AUDITORES Y CONSULTORES EMPRESARIALES	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
29	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CASTELLANOS GOMEZ CABRERA Y ASOCIADOS , S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	8
30	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	L.F. JOVEL Y COMPAÑIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
31	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FIGUEROA JIMENEZ Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
32	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	RIVAS CRUZ CHAVARRIA Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
33	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MENJIVAR Y MENJIVAR AUDITORES CONSULTORES, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
34	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SERVICIOS PROFESIONALES NAZARETH, S. A. DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
35	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VENTURA AUDITORES Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
36	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KPMG PEAT MARWICK.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	16
37	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORES CONSULTORES Y CONTADORES, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
38	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SAFE VENTURE, S. A. DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	5
39	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ANAYA VILLEDA Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2

LISTADO DE PERSONAS JURIDICAS QUE HAN ACTUALIZADO INFORMACIÓN DEL REGISTRO AL 2013

CORRELATIVO	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	CIURV4	ACTIVIDAD	PERSONAL OCUPADO TOT
40	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BG CONSULTORES, S. A DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
41	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PETRUS, S.A DE C.V	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
42	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CONSULTING ENTERPRISE, S. A. DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	4
43	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GLOBAL AUDITORES Y CONSULTORES	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	4
44	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORES Y CONSULTORES DE NEGOCIOS, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	23
45	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ORTEGA, CISNEROS, DOMINGUEZ Y CIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	11
46	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	OMNI RESOURCES FINANCIAL GROUP ,S.A DE C.V	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	8
47	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PRICEWATERHOUSECOOPERS , S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	111
48	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ZELAYA RIVAS ASOCIADOS Y COMPAÑIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	10
49	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COCAR ROMANO Y COMPAÑIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	4
50	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
51	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CONSULTORES PROFESIONALES TRIBUTARIOS, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
52	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	QUINTANILLA SANCHEZ Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
53	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MEJIA VALLE Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6
54	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DESPACHO DE CONTADURIA PUBLICA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
55	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CONSULTECNICA,S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	5
56	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	M Y C SERVICIOS TECNICOS CONSULTORES DIFERENCIADOS SA DE CV.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
57	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CASTELLANOS CHACON LIMITADA DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	19
58	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	A.B. DE CISNEROS Y CIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
59	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ACSAL, S.A DE C.V	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
60	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORIA Y CONSULTORIA ESTRATEGICA , S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
61	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	RECINOS, RECINOS Y CIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
62	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MARCABLE CONSULTORA ECONOMICA , S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
63	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DURAN PONCE Y CIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	8
64	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ESCOBAR, ORTIZ, GUARDADO , S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
65	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PERALTA MARROQUIN Y COMPAÑIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
66	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MENA RODRIGUEZ Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6
67	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORIA Y CONSULTORIA SA DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
68	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CENTROCER, S. A. DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
69	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ESIN, S.A. DE C.V	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
70	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CONTADORES PUBLICOS AUDITORES, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
71	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ROJAS MENDEZ	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	10
73	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ELIAS & ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	20
74	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SND ELECTRONICOS, S.A DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	5
75	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BUCARO JOVEL & ASOCIADOS, S.A DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
76	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	HLB EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	14
77	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	LOPEZ , SOLITO Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
78	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ERNST & YOUNG EL SALVADOR, S. A. DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	52
79	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MORAN MENDEZ & ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	36
80	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CIUDAD REAL Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	11

LISTADO DE PERSONAS JURIDICAS QUE HAN ACTUALIZADO INFORMACIÓN DEL REGISTRO AL 2013

CORRELATIVO	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	CIURV4	ACTIVIDAD	PERSONAL OCUPADO TOT
81	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MURCIA & MURCIA Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	18
82	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	OMC Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6
83	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	J. H. VALIENTE Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
84	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	LOPEZ & ASOCIADOS, LTDA DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6
85	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PLUS AUDIT,S.A DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
86	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GONZALEZ BARAHONA ASOCIADOS S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
87	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AFE INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6
88	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	G&A-AUDITORES, CONSULTORES Y ASESORES, SA DE CV.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
89	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MAURICIO J. ORELLANA MIXCO Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
90	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GUADALUPE RODRIGUEZ Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
91	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VILANOVA Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
92	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORES, ASESORES, CONSULTORES S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	5
93	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	STAF . S.A DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	8
94	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	HERNANDEZ AGUIRRE & ASOCIADOS S.A DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6
95	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	RODRIGUEZ CRUZ , S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	12
96	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	IBC INTERNATIONAL BUSINESS CENTER CORP., S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
97	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ESCOBAR Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	22
98	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	REPRESENTACIONES EMPRESARIALES S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
99	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FLORES, FLORES Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
100	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VENTURA SOSA, S, A DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	9
101	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SINASEMP	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
102	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	L & S, AUDITORES Y CONSULTORES	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
103	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COAUDIT, S. A. DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
104	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CHILE MONROY, ARTEAGA Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	13
105	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	HERNANDEZ MARTINEZ Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	5
106	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	QUIJANO MARTINEZ ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
107	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CG AUDITORES S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
108	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AREVALO ALLEN Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
109	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GVM Y ASOCIADOS ,S.A DE C.V	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6
110	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FERNANDEZ Y FERNANDEZ ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	45
111	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DESPACHO ORELLANA MIXCO Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6
112	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	R. GALLARDO Y CIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	12
113	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FREDY'S CHICAS Y COMPAÑIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	10
114	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MEJIA AGUIRRE Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
115	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CORPEÑO Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	12
116	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	TORRES RIVAS Y ASOCIADOS , S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6
117	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	OSCAR MORALES Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
118	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VALIENTE Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	9
119	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MARTINEZ GARCIA Y COMPAÑIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	13
120	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GUZMAN RIVERA & ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1

LISTADO DE PERSONAS JURIDICAS QUE HAN ACTUALIZADO INFORMACIÓN DEL REGISTRO AL 2013

CORRELATIVO	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	CIURV4	ACTIVIDAD	PERSONAL OCUPADO TOTAL
121	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	RIVERA PALMA ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6
122	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORIA INTEGRAL Y CONSULTORIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
123	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	KPMG SOCIEDAD ANONIMA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	60
124	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CASTILLO BARRIENTOS Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	4
125	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MIRA HENRIQUEZ AUDITORES S. A DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
126	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	OSCAR ARMANDO AGUIÑADA Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	11
127	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CORNEJO & UMAÑA, LTDA DE C.V	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	18
128	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ACONSE, S. A. DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	7
129	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	JOVEL JOVEL Y COMPAÑIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	10
130	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MEJIA NAVARRETER AUDITORES - CONSULTORES, S. A. DE C. V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	8
131	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CISNEROS CASTRO Y CIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6
132	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MORALES Y MORALES ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	13
133	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MALBA, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	3
134	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MORENO PORTILLO Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	12
135	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ORELLANA Y ASOCIADOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
136	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AUDITORES Y ASESORES, S.A. DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	11
137	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CASTELLANOS CAMPOS CONSULTORES S.A DE C.V.	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	2
138	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FIRMA CAÑENGUEZ	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	11
139	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	JLR AUDITORES Y CONSULTORES	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
140	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DESPACHO DE AUDITORIA	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
141	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DESPACHO LILIAN DEL CARMEN FLORES DE PALIOS	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	1
142	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	JACOBO Y ASOCIADOS, S.A DE C.V	6920002	AUDITORIA Y CONSULTORIA (EN CONTABILIDAD)	6

Listado de empresas panificadoras del municipio de San Salvador. Datos obtenidos de la Dirección General de Estadísticas y Censos.

DIRECTORIO ECONÓMICO DE EMPRESAS 2013						
CORRELATIVO	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	CIURV4	ACTIVIDAD	PERSONAL OCUPADO TOTAL
1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PASTELERIA LUCERNA	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	6
2	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN SAN FRANCISCO	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	11
3	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GALLETAS IRIS	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	2
4	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PASTELERIA "SARITA'S"	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	3
5	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN MAMA CHELA, S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	9
6	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA PANAT ELA	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	6
7	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ELSY'S CAKES	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	74
8	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA Y PASTELERIA SANTO DOMINGO	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	1
9	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN MARLOPH	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	8
10	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA TORREMOLINOS	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	8
11	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PRODUCTOS VARIOS PARA EL PAN, S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	9
12	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN EXODO	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	7
13	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA LOS GEMELOS, S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	71
14	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	LE CROISSANT	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	50
15	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA EL ROSARIO	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	400
16	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MARYLAND	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	10
17	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DÑA. TERE. PANADERIA Y CAFETERIA	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	11
18	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	INDUSTRIAS SALVADOREÑA DE ALIMENTOS S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	4
19	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BOLCASA, S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	2
20	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANES SALVADOREÑOS, S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	11
21	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN SANTA EUDUVIGIS PLANTA MODELO	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	132
22	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ROSVILL	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	269
23	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN SANTA TERESA	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	4
24	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GUANAPAN, S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	1
25	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SUPAN, S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	142
26	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SWEET'S EL PALACIO DE LOS POSTRES	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	92
27	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	QUESADILLAS LEYLA, S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	3
28	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA LOS PRIMOS, S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	6
29	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN VILL	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	34
30	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PASTELERIA FLOR DE TRIGO, S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	29
31	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	INVERSIONES FOLKLORE, S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	7

DIRECTORIO ECONÓMICO DE EMPRESAS 2013

CORRELATIVO	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	CIURV4	ACTIVIDAD	PERSONAL OCUPADO TOTAL
32	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	A.M. INVERSIONES, S.A DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	2
33	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SOCIEDAD GONZALEZ DOMINGUEZ , S.A DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	39
34	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN MIMOSO	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	6
35	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	LOS DIEZ, S.A DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	18
36	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	IVESA	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	2
37	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA Y REPOSTERIA PANBI	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	35
38	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	WERNER MENDEZ , S.A DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	67
39	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANIFICADORA LA UNICA	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	16
40	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	G.D.R. S. A DE C. V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	3
41	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN GENESIS, S. A DE C. V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	142
42	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN BAHIA	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	30
43	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN EDUMGES , S. A DE C. V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	56
44	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GRUPO PASTELES	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	2
45	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA Y PASTERIA BELEN	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	42
46	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	JORGE'S PAN	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	16
47	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN LATINO PAN	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	38
48	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FERELI'S	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	7
49	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN SAN ANTONIO	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	13
50	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	INALTA, S.A DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	51
51	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DON PAN, S.A DE C.V.	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	14
52	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PASTERIA DOÑA CRISTY	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	15
53	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA LOAR	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	20
54	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA VASQUEZ	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	2
55	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA BEATRIZ	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	13
56	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FAMILY OVEN	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	19
57	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA " MENCHINTA "	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	4
58	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN ARABE " JOSEPH "	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	8
59	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN ARABE JOSEPH	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	8
60	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PANADERIA LA ESPIGA	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	4
61	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PAN ALADINO	1071201	FABRICACION DE PAN Y GALLETAS	59



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Cuestionario sobre: "Auditoría Operacional para evaluar la eficiencia en las áreas funcionales del proceso productivo en las empresas dedicadas a la panificación en el municipio de San Salvador"

DIRIGIDO A:

Los profesionales en contaduría pública autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría del Municipio de San Salvador y que ejercen la función de auditor externo, como profesionales independientes que ejecutan trabajos de auditoría.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:

El presente cuestionario es parte de una investigación cuyo objetivo primordial es determinar el grado de conocimiento de parte de los profesionales en Contaduría Pública en la ejecución de trabajos de auditoría operacional, así como la comprensión de las bases legales y técnicas en el desarrollo de dichos trabajos. La información que nos proporcione se utilizará para fines de la investigación y será estrictamente confidencial. Le solicitamos atentamente su cooperación y apoyo contestando a las siguientes interrogantes. Gracias.

INDICACIONES:

Marque con un "X" la respuesta que considere más adecuada a cada una de las interrogantes que se plantean a continuación.

1. En su opinión, ¿Cuál de los siguientes conceptos se relaciona con Auditoría Operacional?
 - a) Examen y evaluación profesional de todas o una parte de las actividades de una entidad, para determinar su grado de eficacia, economía y eficiencia.
 - b) Comparación de Estados Financieros de un periodo a otro
 - c) Evaluación detallada de un componente de Estados Financieros
 - d) Examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los Estados Financieros.

2. Con base a su experiencia, ¿En qué tipo de auditorías ha tenido la oportunidad de participar durante los últimos cuatro años?
 - a) Auditoría financiera
 - b) Auditoría forense
 - c) Auditoría fiscal
 - d) Auditoría operacional

3. De los siguientes aspectos, ¿Qué consideraría como mínimo evaluar para ejecutar una auditoría operacional?
 - a) Existencia de una estructura organizativa clara
 - b) Que se cuente con planes estratégicos a futuro que garanticen credibilidad a la empresa
 - c) Que posea controles internos eficientes
 - d) Relaciones claras establecidas entre accionistas-junta directiva-administradores
 - e) Otros. _____

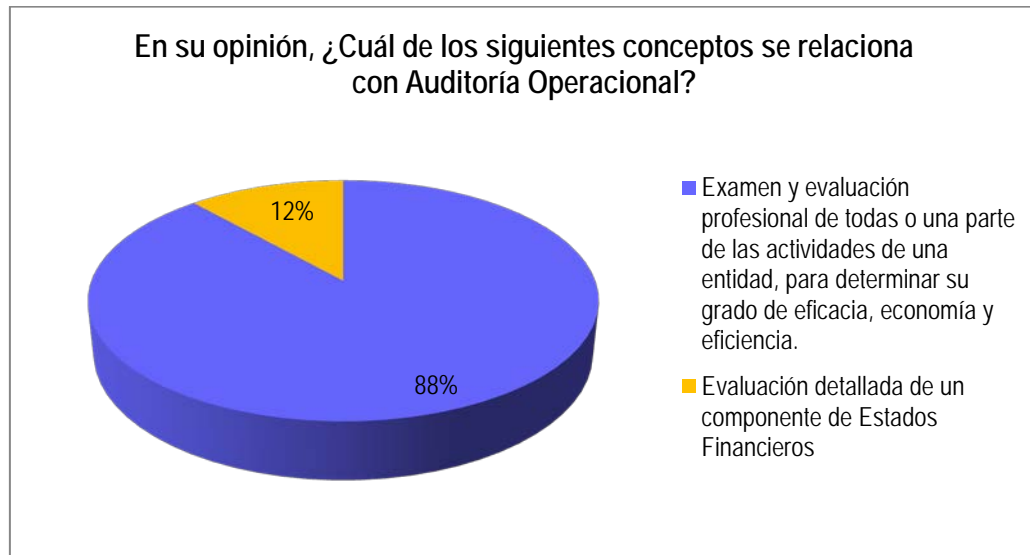
4. De las siguientes técnicas de auditoría financiera. ¿Cuál aplicaría primordialmente al realizar auditoría operacional en una empresa del sector panificador?
 - a) Inspección de registros o documentos de forma física que proporciona evidencia en auditoría.
 - b) Observación del desempeño del proceso o procedimientos en el área de producción

- c) Inspección de los activos intangibles y tangibles que poseen en el área de producción.
- d) La confirmación de la información requerida para obtener evidencia suficiente al elaborar el informe
5. ¿Cuál de las siguientes normativas técnicas consideraría aplicable para desarrollar una auditoría operacional al área de producción en las empresas panificadoras?
- a) Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA´S)
- b) Normas Internacionales de Servicios Relacionados
- c) Normas Internacionales de Auditoría (NIA´S)
- d) Normas para el ejercicio Profesional de Auditoría Interna (Libro rojo)
- e) Estándares relacionados con auditoría operacional
6. ¿Qué beneficios le proporcionaría a un profesional de Contaduría Pública y Auditoría el realizar una auditoría operacional?
- a) Adquirir mayor experiencia en una auditoría específica
- b) Ampliar su oferta de servicios
- c) Diversificar su cartera de clientes y/o servicios.
- d) Otras _____
7. desde su perspectiva, ¿Qué beneficios tendría para los empresarios del sector panificador el realizar una auditoría operacional al proceso productivo de la entidad?
- a) Proporciona un criterio sobre el grado de eficiencia en que opera el área o áreas estudiadas y evaluadas en una entidad.
- b) Recomendaciones de cómo lograr un proceso de producción más eficiente.
- c) Una evaluación detallada de las actividades para determinar las deficiencias en un área específica.
- d) Otro. _____
8. ¿Cuáles considera posibles causas por las que los empresarios no demandan los servicios de auditoría operacional?
- a) Incremento de costos y/o gastos adicional al realizar otra auditoría específica.
- b) Falta de conocimiento de los beneficios que genera esta auditoría.
- c) No es requerida por la ley
- d) Existe poca o nula divulgación sobre el tema
- e) Otro (Especifique): _____
9. Según su conocimiento, ¿Cuál sería el objetivo principal que esperaría lograr con la aplicación de una auditoría operacional en el sector panificador?
- a) Evaluar el desempeño del área en relación con los objetivos planteados por la gerencia y proponer mejoras para su funcionamiento.
- b) Recopilar información objetiva sobre planes y políticas para mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el área de producción.
- c) Mejorar los métodos operativos con que se cuenta.
- d) Identificar áreas de reducción de costos.
10. Seleccione de qué manera ha recibido capacitación referente a una auditoría operacional según corresponda.
- a) Trimestralmente
- b) Semestralmente
- c) Una vez al año
- d) Nunca he recibido capacitación sobre auditoría operacional.

Análisis e interpretación de datos sector profesionales de contaduría pública y auditoría

Pregunta No. 1 En su opinión, ¿Cuál de los siguientes conceptos se relaciona con Auditoría Operacional?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Examen y evaluación profesional de todas o una parte de las actividades de una entidad, para determinar su grado de eficacia, economía y eficiencia.	38	88%
b) Comparación de Estados Financieros de un periodo a otro	0	0%
c) Evaluación detallada de un componente de Estados Financieros	5	12%
d) Examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los Estados Financieros.	0	0%
Total	43	100%

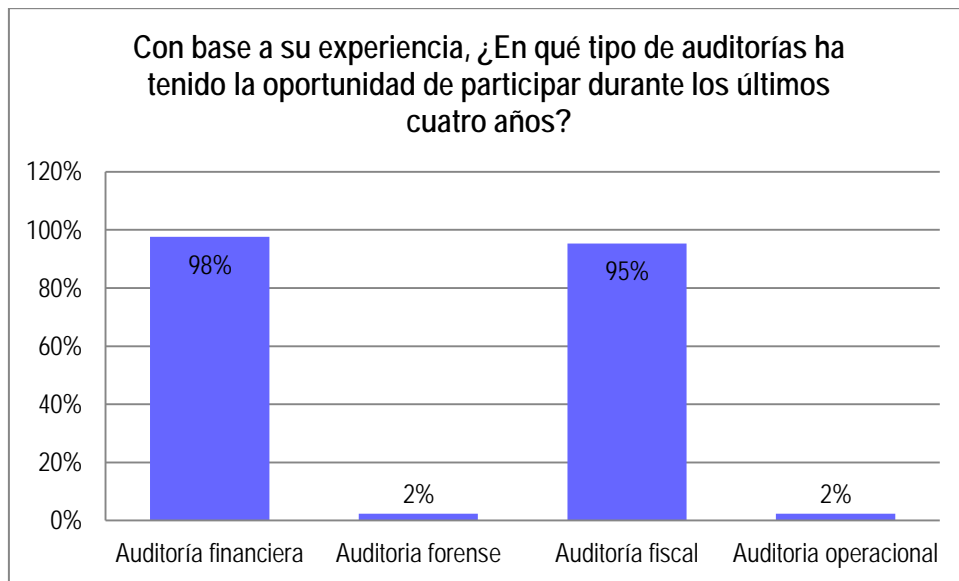


Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos del estudio realizado con los profesionales de Contaduría Pública y Auditoría, el 88% opina que una auditoría operacional es un examen y evaluación profesional de todas o una parte de las actividades de una entidad, para determinar su grado de eficacia, economía y eficiencia, los profesionales no relacionan como concepto la comparación de Estados Financieros de un periodo a otro, un 12% la define como una evaluación detallada de un componente de los Estados Financieros, de los encuestados no relacionan como concepto un examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias. Los profesionales se identifican con éste concepto considerado más generalizado y de mayor comprensión.

Pregunta No. 2 Con base a su experiencia, ¿En qué tipo de auditorías ha tenido la oportunidad de participar durante los últimos cuatro años?

Respuesta	Resultado	Porcentaje
a) Auditoría financiera	42/43	98%
b) Auditoría forense	1/43	2%
c) Auditoría fiscal	41/43	95%
d) Auditoría operacional	1/43	2%

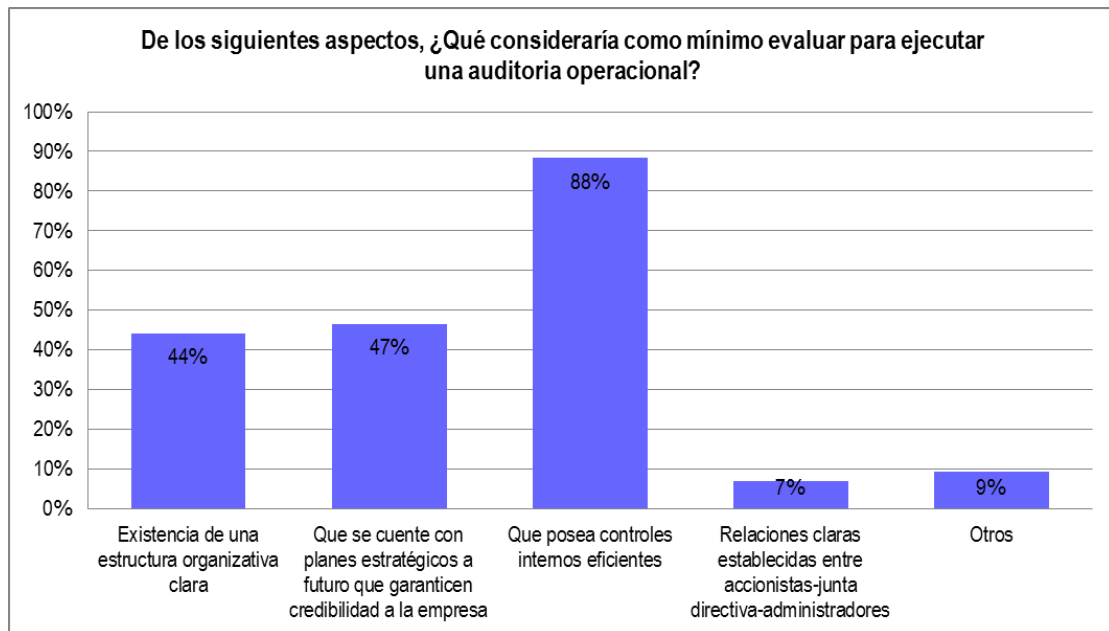


Interpretación:

Del estudio realizado a los profesionales de contaduría Pública y Auditoría, en cuanto a que tipo de auditoría ha participado durante los últimos 4 años, el 98% manifiesta haber realizado una Auditoría Financiera, un 95% en Auditoría Fiscal, los profesionales encuestados no han tenido participación en auditoría operacional; no cuentan con éste tipo de trabajos en su cartera de servicios, por el poco conocimiento sobre éste tema y por no ser exigido por la ley.

Pregunta No. 3 De los siguientes aspectos, ¿Qué consideraría como mínimo evaluar para ejecutar una auditoría operacional?

Respuesta	Resultado	Porcentaje
a) Existencia de una estructura organizativa clara	19/43	44%
b) Que se cuente con planes estratégicos a futuro que garanticen credibilidad a la empresa	20/43	47%
c) Que posea controles internos eficientes	38/43	88%
d) Relaciones claras establecidas entre accionistas-junta directiva-administradores	3/43	7%
e) Otros	4/43	9%

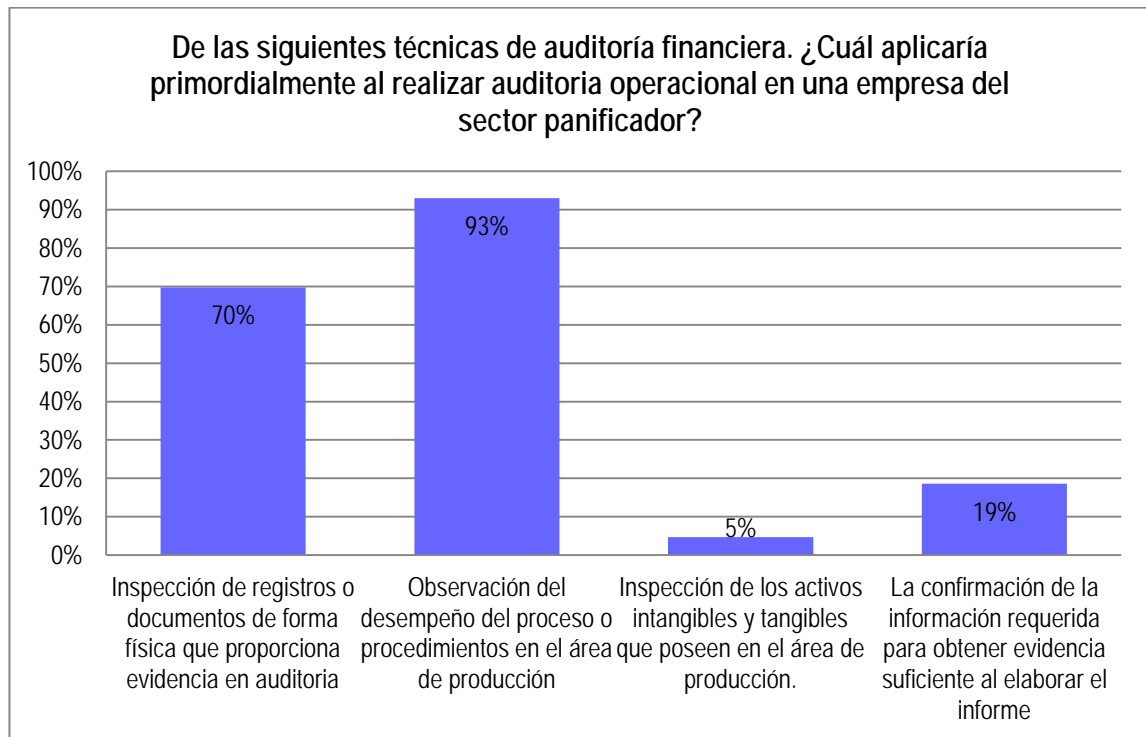


Interpretación:

Del estudio realizado a los profesionales de contaduría Pública y Auditoría en cuanto a que aspectos mínimos que deben evaluarse al ejecutar una Auditoría Operacional un 88% manifiesta evaluaría los controles internos eficientes, seguidamente, el 47% que se cuente con planes estratégicos a futuro. Siendo los controles internos que posee la entidad los componentes importantes para evaluar, ya que ayudan a salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad de estos en cada área.

Pregunta No. 4 De las siguientes técnicas de auditoría financiera. ¿Cuál aplicaría primordialmente al realizar auditoría operacional en una empresa del sector panificador?

Respuesta	Resultado	Porcentaje
a) Inspección de registros o documentos de forma física que proporciona evidencia en auditoría	30/43	70%
b) Observación del desempeño del proceso o procedimientos en el área de producción	40/43	93%
c) Inspección de los activos intangibles y tangibles que poseen en el área de producción.	2/43	5%
d) La confirmación de la información requerida para obtener evidencia suficiente al elaborar el informe	8/43	19%

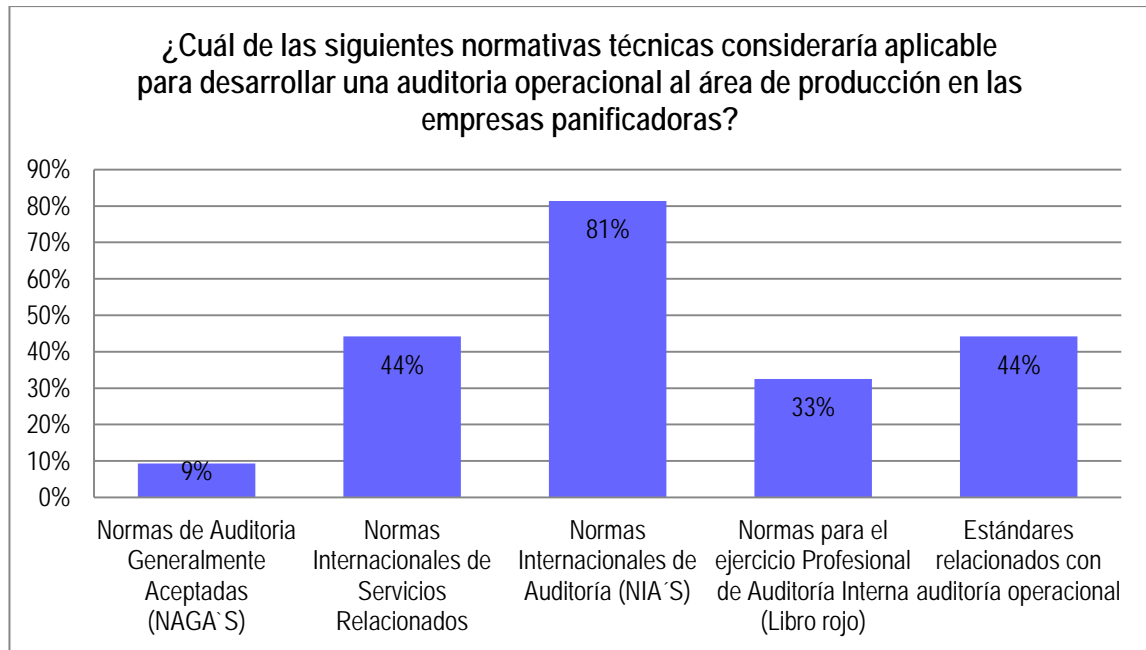


Interpretación:

Del total de la muestra encuestada, de acuerdo a las técnicas de auditoría financiera, al realizar una auditoría operacional al sector panificador, un 93% utilizaría la observación del desempeño de proceso o procedimientos en el área de producción y un 70% utilizaría la inspección de registros o documentos de forma física. . Una de las técnicas más aplicadas en auditoría es la de observación tal como la mayoría de encuestados coincidieron.

Pregunta No. 5 ¿Cuál de las siguientes normativas técnicas consideraría aplicable para desarrollar una auditoría operacional al área de producción en las empresas panificadoras?

Respuesta	Resultado	Porcentaje
a) Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA`S)	4	9%
b) Normas Internacionales de Servicios Relacionados	19	44%
c) Normas Internacionales de Auditoría (NIA`S)	35	81%
d) Normas para el ejercicio Profesional de Auditoría Interna (Libro rojo)	14	33%
e) Estándares relacionados con auditoría operacional	19	44%



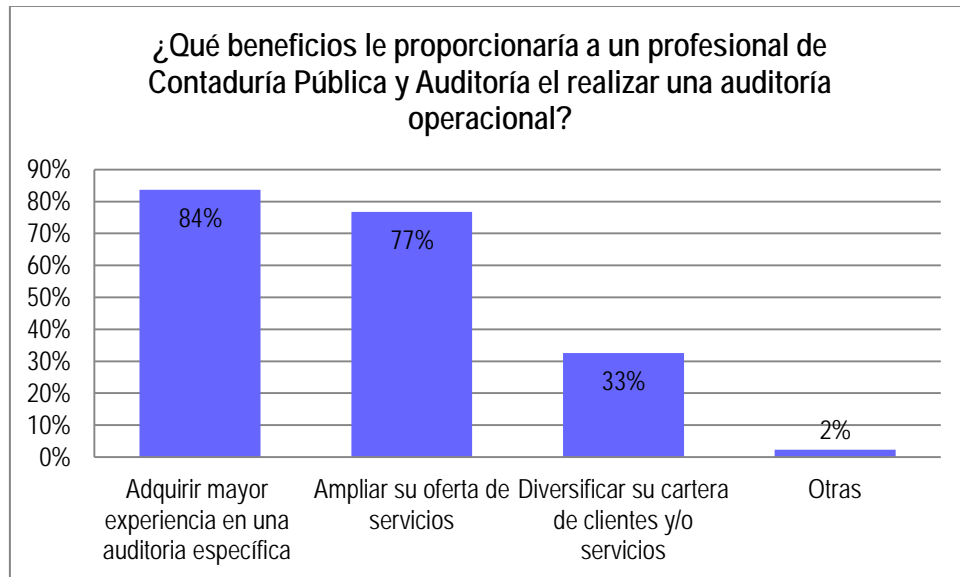
Interpretación:

Para la pregunta: que normativa técnica considera aplicable al desarrollar una auditoría operacional al sector panificador, los encuestados no consideran las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, un 81% manifestó que es importante la aplicación de Normas Internacionales de Auditoría, un 44% respondieron Normas Internacionales de Servicios Relacionados y Estándares relacionados con auditoría operacional.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) son las que dan la pauta para los trabajos de auditoría, tal como lo consideran los profesionales encuestados, ya que se adaptan según el trabajo que vayamos a realizar, para éste caso el examen al proceso productivo.

Pregunta No. 6 ¿Qué beneficios le proporcionaría a un profesional de Contaduría Pública y Auditoría el realizar una auditoría operacional?

Respuesta	Resultado	Porcentaje
a) Adquirir mayor experiencia en una auditoría específica	36	84%
b) Ampliar su oferta de servicios	33	77%
c) Diversificar su cartera de clientes y/o servicios	14	33%
d) Otras	1	2%

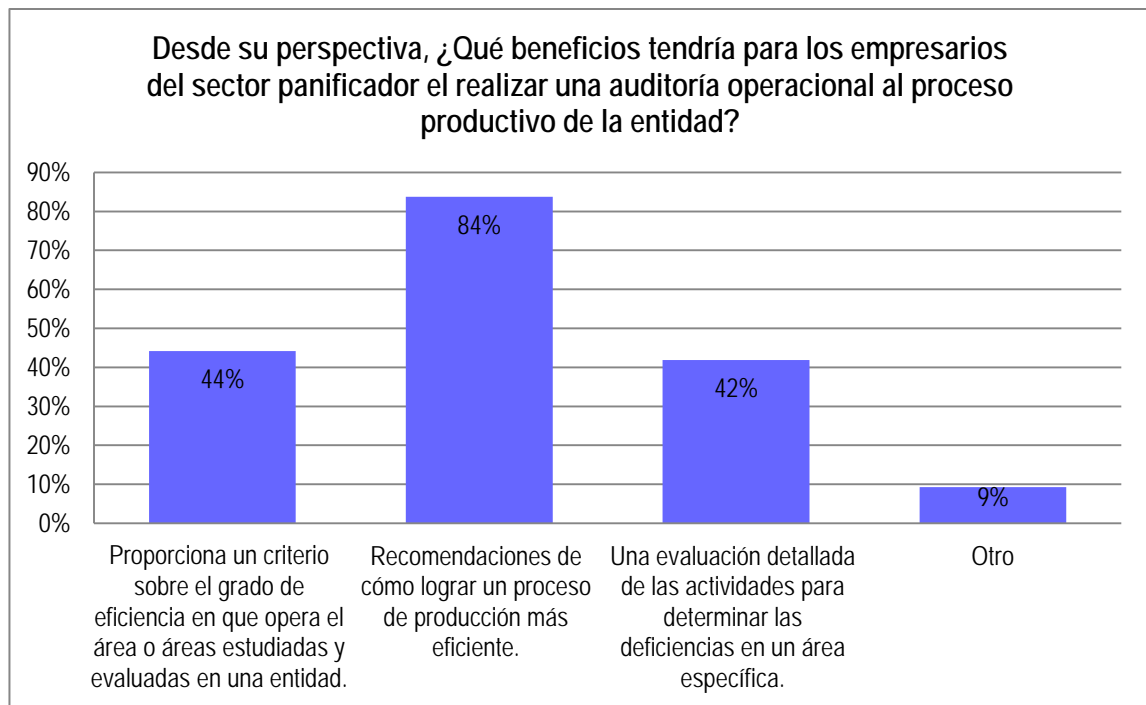


Interpretación:

Del estudio realizado a los profesionales de contaduría Pública y Auditoría, el 84% de la muestra encuestada manifestó que el beneficio que proporciona al profesional en Contaduría Pública y Auditoría es adquirir mayor experiencia en una auditoría específica, un 77% ampliar su oferta de servicios. Se beneficiarían los profesionales tanto en adquirir mayor conocimiento y esto a su vez conllevaría el ampliar su cartera de clientes.

Pregunta No. 7 Desde su perspectiva, ¿Qué beneficios tendría para los empresarios del sector panificador el realizar una auditoría operacional al proceso productivo de la entidad?

Respuesta	Resultado	Porcentaje
a) Proporciona un criterio sobre el grado de eficiencia en que opera el área o áreas estudiadas y evaluadas en una entidad.	19	44%
b) Recomendaciones de cómo lograr un proceso de producción más eficiente.	36	84%
c) Una evaluación detallada de las actividades para determinar las deficiencias en un área específica.	18	42%
d) Otro	4	9%

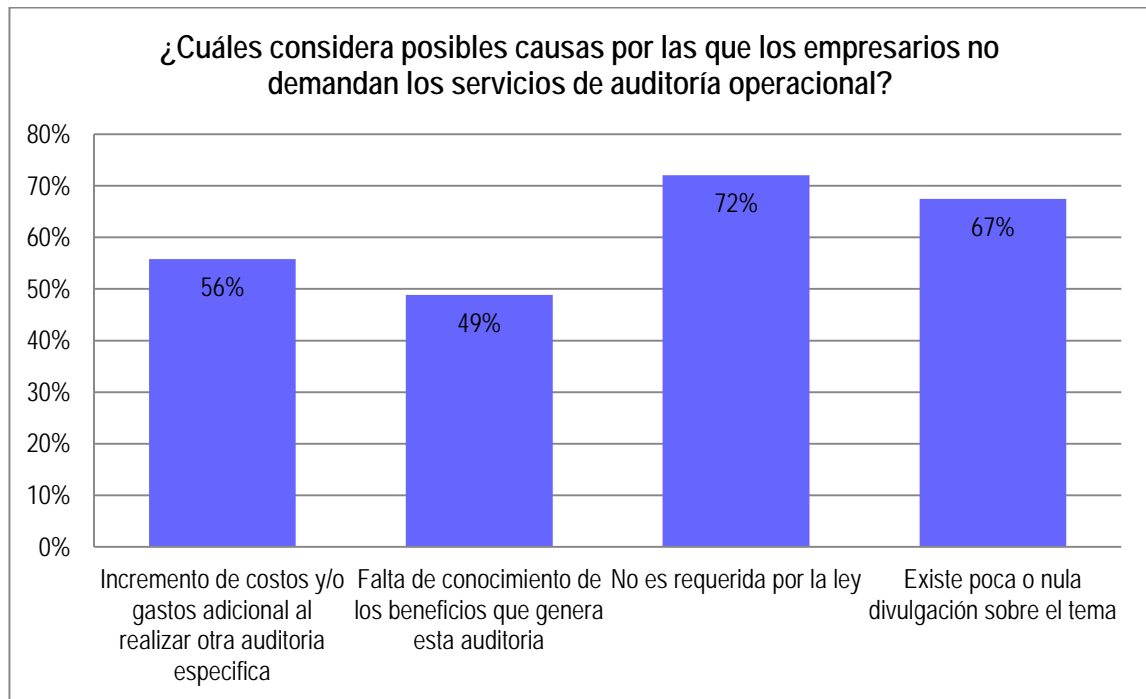


Interpretación:

Del estudio realizado a los profesionales de Contaduría Pública y Auditoría respondió como beneficio a los empresarios realizar una auditoría operacional al proceso productivo, un 84% que obtendrían recomendaciones de cómo lograr un proceso de producción más eficiente, seguido un 44%, Proporciona un criterio sobre el grado de eficiencia en que opera el área o áreas estudiadas. Se necesita de mayor divulgación sobre este tema, ya que una revisión detallada al proceso productivo le permite al procesador, en base a evidencias objetivas, tener una idea precisa del nivel de desempeño de su sistema de producción.

Pregunta No. 8 ¿Cuáles considera posibles causas por las que los empresarios no demandan los servicios de auditoría operacional?

Respuesta	Resultado	Porcentaje
a) Incremento de costos y/o gastos adicional al realizar otra auditoria especifica	24	56%
b) Falta de conocimiento de los beneficios que genera esta auditoria	21	49%
c) No es requerida por la ley	31	72%
d) Existe poca o nula divulgación sobre el tema	29	67%
e) Otro	0	0%

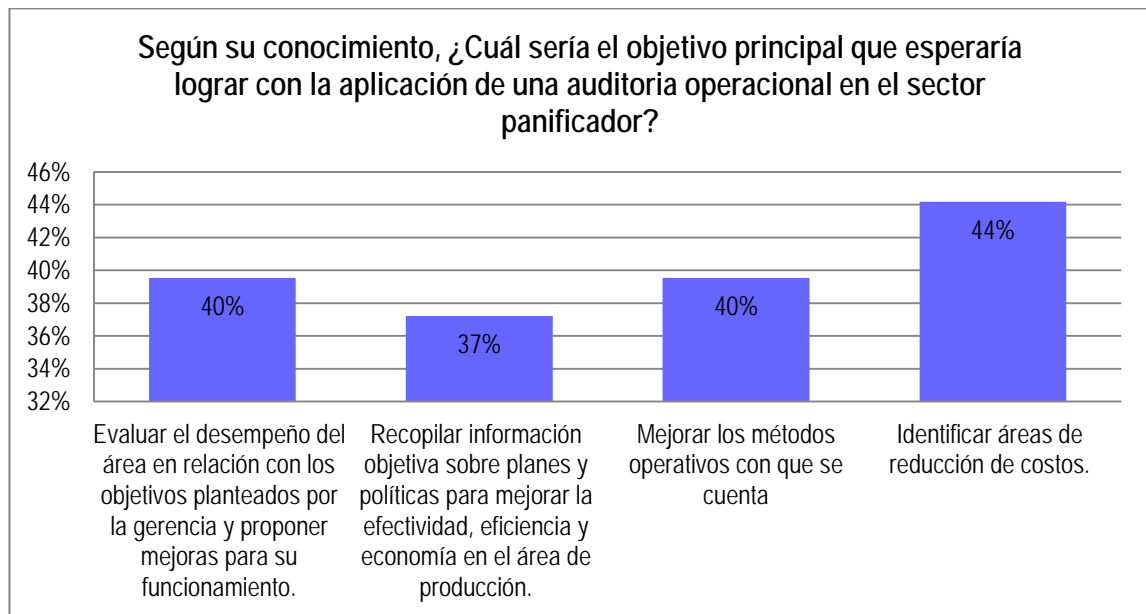


Interpretación:

Respecto a las causas por las que no demandan servicios de auditoria operacional, un 72% porque no es requerida por la ley, mientras que un 67% existe poca o nula divulgación sobre el tema, Este tipo de revisiones no es muy conocido por parte de los panificadores, para ello, el profesional debe capacitarse en un determinado tiempo y divulgar sus conocimientos; a su vez, presentar los beneficios que proporciona.

Pregunta No. 9 Según su conocimiento, ¿Cuál sería el objetivo principal que esperaría lograr con la aplicación de una auditoría operacional en el sector panificador?

Respuesta	Resultado	Porcentaje
a) Evaluar el desempeño del área en relación con los objetivos planteados por la gerencia y proponer mejoras para su funcionamiento.	17	40%
b) Recopilar información objetiva sobre planes y políticas para mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el área de producción.	16	37%
c) Mejorar los métodos operativos con que se cuenta	17	40%
d) Identificar áreas de reducción de costos.	19	44%

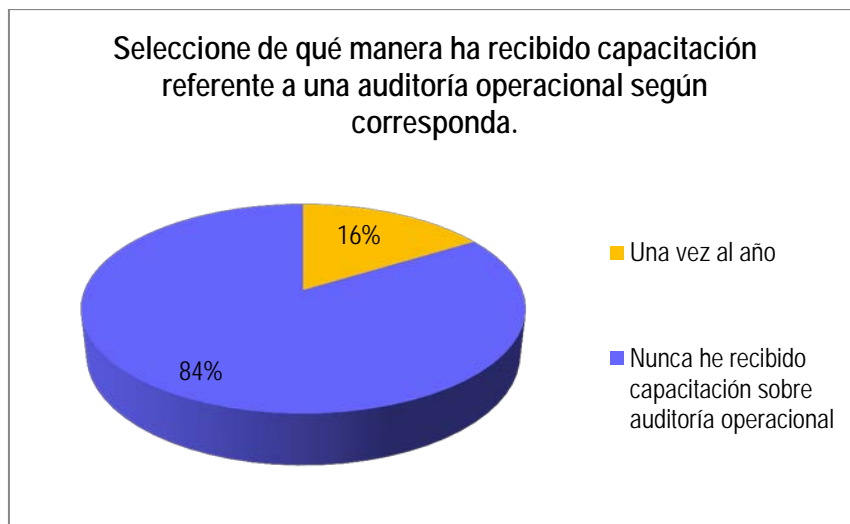


Interpretación:

Del estudio realizado a los profesionales de Contaduría Pública y Auditoría en cuanto al objetivo principal que esperaría lograr con la aplicación de una auditoría operacional en el sector panificador, el 44% identificar áreas de reducción de costos, seguidamente el 40% evaluar el desempeño del área, a su vez, mejorar los métodos operativos con que cuenta la entidad. Aplicar una revisión independiente observando las actividades realizadas por el departamento de producción en cada una de las etapas, contribuirá a controlar los recursos, la eficiencia del personal, los rendimientos, costos de producción, etc.

Pregunta No. 10 Seleccione de qué manera ha recibido capacitación referente a una auditoría operacional según corresponda.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Trimestralmente	0	0%
b) Semestralmente	0	0%
c) Una vez al año	7	16%
d) Nunca he recibido capacitación sobre auditoría operacional	36	84%
Total	43	100%



Interpretación:

Del estudio realizado a los profesionales de Contaduría Pública y Auditoría, acerca del tiempo de capacitación recibida sobre auditoría operacional, los profesionales no han recibido trimestralmente y de manera semestral un estudio detallado sobre dicho tema, mientras que un 16% afirma haber recibido una vez al año, y el 84% de la muestra encuestada no manifestó haber recibido capacitación sobre auditoría operacional. Es de mucha importancia que los profesionales en Contaduría y Auditoría indaguen sobre los temas relacionados a una auditoría específica y ampliar sus conocimientos, a su vez incrementa su cartera de servicios.

Cuestionario utilizado para recolección de información sector industrias panificadoras



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Cuestionario sobre: Auditoría operacional para evaluar la eficiencia en las áreas funcionales del proceso productivo en las empresas dedicadas a la panificación en el Municipio de San Salvador.

DIRIGIDO A:

Las empresas del sector panificador domiciliadas en el departamento de San Salvador.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:

Recopilar información necesaria para la realización de una auditoría operacional en las áreas funcionales, específicamente en el área productiva de una empresa panificadora.

INDICACIONES:

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a cada una de las interrogantes que se plantean a continuación.

1. ¿Mediante qué mecanismo se definen las funciones que desarrollará cada empleado en el área de producción?
 - a) Manual de procedimientos que indica a cada empleado del área de producción los lineamientos a seguir en la transformación de la materia prima.
 - b) Existe una persona a cargo y ésta asigna la carga laboral a cada empleado.
 - c) Descripción verbal explicando las funciones a realizar.
 - d) No se cuenta con ningún mecanismo que defina funciones a los empleados.

2. De los siguientes métodos de planificación, ¿Cuál se adecua para cumplir el compromiso de alcanzar una mayor eficiencia productiva
 - a) Método Normativo
 - b) Método de cálculo analítico
 - c) Determinación del costo real de producción

3. ¿Cuál es la base que se utiliza para establecer los volúmenes de producción?
 - a) Nivel de ingresos elaborados por la empresa para el proceso de producción.
 - b) Con base a presupuestos
 - c) Nivel de costo de los insumos requeridos
 - d) Otro _____

4. ¿Cuál considera que sería una alerta para identificar inconvenientes en el rendimiento del área de producción de la entidad?

- a) Bajo nivel de producción
- b) El personal de producción no rinde lo suficiente.
- c) Márgenes reducidos por exceso de costos.
- d) Costos excesivos de fallos en producto terminado.
- e) Otros. _____

5. ¿Cuáles son las amenazas que pueden limitar el crecimiento y desarrollo de la entidad?

- a) Competencia con otras entidades
- b) Costo elevado de materia prima
- c) Problemas de costo o de calidad por uso de tecnología no adecuada.
- d) Falta de obreros calificados
- e) El clima organizacional
- f) Productos de baja calidad

6. ¿Seleccione un área dentro de la empresa que necesita de mejoras para desarrollarse eficazmente?

- a) Mejora de la infraestructura física.
- b) Capacitar más al personal de producción.
- c) Mejora de eficiencia (aprovechamiento de la capacidad productiva, aprovechamiento de los recursos).
- d) Mejora de calidad (mermas de producción, no conformidades)
- e) Mejora de producción y productividad (piezas/hora, paros de producción)
- f) Información de costos por producto.

7. ¿Qué metodología utiliza la entidad para costear la producción?

- a) Costo real
- b) Costo normal
- c) Costo estándar
- d) Sistema de costo absorbentes
- e) Sistema de costos directos
- f) Costos por procesos
- g) Costos por órdenes de producción
- h) Otro _____

8. ¿Qué elementos forman parte de la mano de obra directa utilizada en la producción?

- a) Costos de sueldos y salarios
- b) Incentivos de bonificación por producción
- c) Costo de prestación para vacación y aguinaldos
- d) Costos de aportes de la ley.

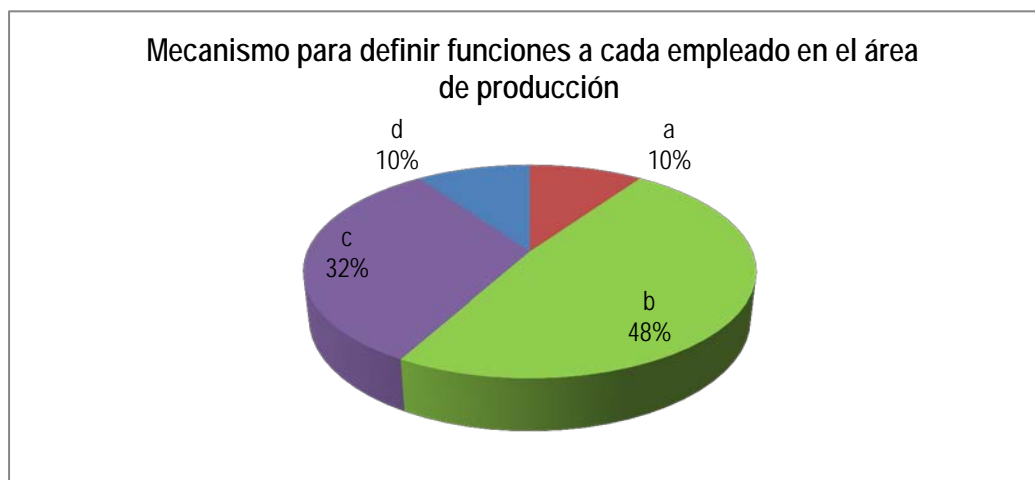
9. De los siguientes elementos, ¿Aplican uno de estos para el control de los materiales que utilizan en el proceso productivo?

- a) Órdenes de compra
- b) Recepción de compra
- c) Solicitud de materiales
- d) Requisa de entrada a almacén
- e) Requisa de salida a almacén

6. Análisis e interpretación de datos sector industrias panificadoras

Pregunta No. 1 ¿Mediante qué mecanismo se definen las funciones que desarrollará cada empleado en el área de producción?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Manual de procedimientos que indica a cada empleado del área de producción los lineamientos a seguir en la transformación de la materia prima	3	10%
b) Existe una persona a cargo y ésta asigna la carga laboral a cada empleado.	15	48%
c) Descripción verbal explicando las funciones a realizar.	10	32%
d) No se cuenta con ningún mecanismo que defina funciones a los empleados.	3	10%
Total	31	100%

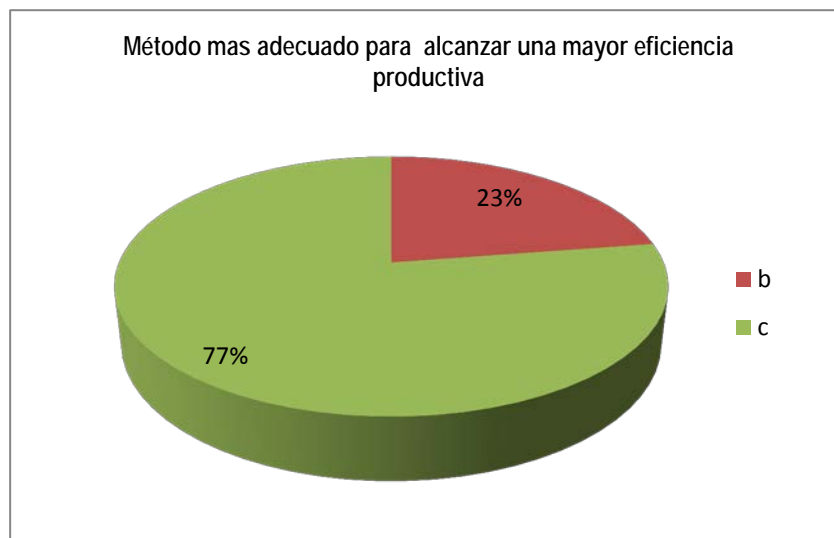


Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos del estudio realizado en sector panificador, un 10% respondieron que poseen un manual de procedimientos, 48% respondió que existe una persona a cargo que asigna la carga laboral al empleado, el 32% manifiesta que realizan una descripción verbal y otro 10% no cuenta con un mecanismo. En su mayoría, las industrias panificadoras utilizan a una persona específica para establecer la carga laboral operativa. Mientras tanto 3 de cada 10 empresas lo hacen a través de una descripción verbal. De esta manera las empresas que no tienen manuales, muchas veces se rigen a base de la improvisación mecánica

Pregunta No. 2 De los siguientes métodos de planificación, ¿Cuál se adecua para cumplir el compromiso de alcanzar una mayor eficiencia productiva?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Método Normativo	0	0%
b) Método de cálculo analítico	7	23%
c) Determinación del costo real de producción	24	77%
Total	31	100%

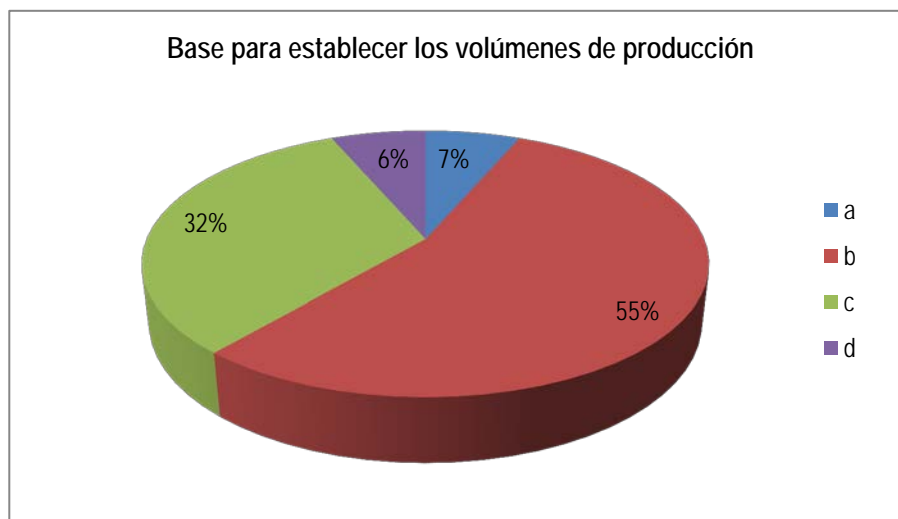


Interpretación:

El estudio realizado a las empresas panificadoras en cuanto a sus métodos de planificación de producción, refleja que, de las entidades del sector panificador entrevistada no utiliza el método normativo, el 77% lo realizan por medio de determinación del costo real de producción y un 23% manifiesta que por cálculo analítico, lo cual permite determinar que un tercio de dichas entidades planifican su producción según la experiencia a sus estimaciones de venta o demanda de dicho producto.

Pregunta No. 3 ¿Cuál es la base que se utiliza para establecer los volúmenes de producción?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Nivel de ingresos elaborados por la empresa para el proceso de producción.	2	7%
b) Con base a presupuestos	17	55%
c) Nivel de costo de los insumos requeridos	10	32%
d) Otro	2	6%
Total	31	100%

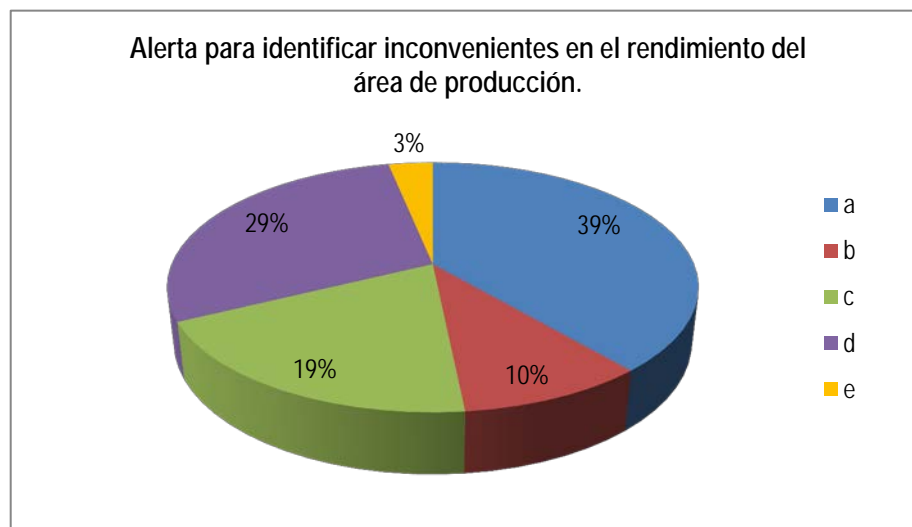


Interpretación:

De acuerdo a la determinación de la muestra realizada, 7% respondieron que utilizan como base el nivel de ingresos elaborados, el 55% de las empresas panificadoras encuestadas para establecer los volúmenes de producción lo hacen con base a presupuesto, un 32% según el nivel de costo de los insumos, sin embargo un 6% se basan en otras. Al no poseer una base para el volumen de producción, da la pauta para hacer constar que debido a las constantes fluctuaciones de los precios con éste tipo de métodos dichas entidades pueden enfrentar un desabastecimiento para los clientes o demandantes de dichos productos, así como de materias primas en sus bodegas para la producción de sus inventarios.

Pregunta No. 4 ¿Cuál considera que sería una alerta para identificar inconvenientes en el rendimiento del área de producción de la entidad?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Bajo nivel de producción	12	39%
b) El personal de producción no rinde lo suficiente.	3	10%
c) Márgenes reducidos por exceso de costos.	6	19%
d) Costos excesivos de fallos en producto terminado.	9	29%
e) Otros	1	3%
Total	31	100%

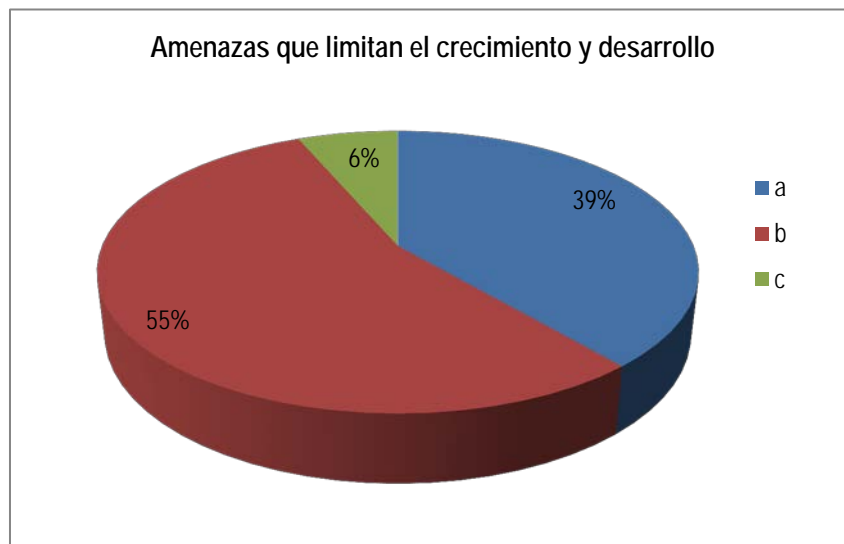


Interpretación:

De acuerdo a la determinación de la muestra obtenida en cuanto a identificar inconvenientes en el rendimiento del área de producción, el 39% respondieron por bajo nivel de producción, otro 10% que el personal no rinde lo suficiente, un 19% atribuyen a los márgenes reducidos por los costos, el 29% por costos excesivos de fallos y un 3% de los encuestados por otros medios. Lo que significa que la ausencia de parámetros escritos previamente establecidos no permite medir y establecer control adecuado y alerta que puedan subsanarse en el área productiva.

Pregunta No. 5 ¿Cuáles son las amenazas que pueden limitar el crecimiento y desarrollo de la entidad?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Competencia con otras entidades	12	39%
b) Costo elevado de materia prima	17	55%
c) Problemas de costo o de calidad por uso de tecnología no adecuada.	2	6%
d) Falta de obreros calificados	0	
e) El clima organizacional	0	
f) Productos de baja calidad	0	
Total	31	100%

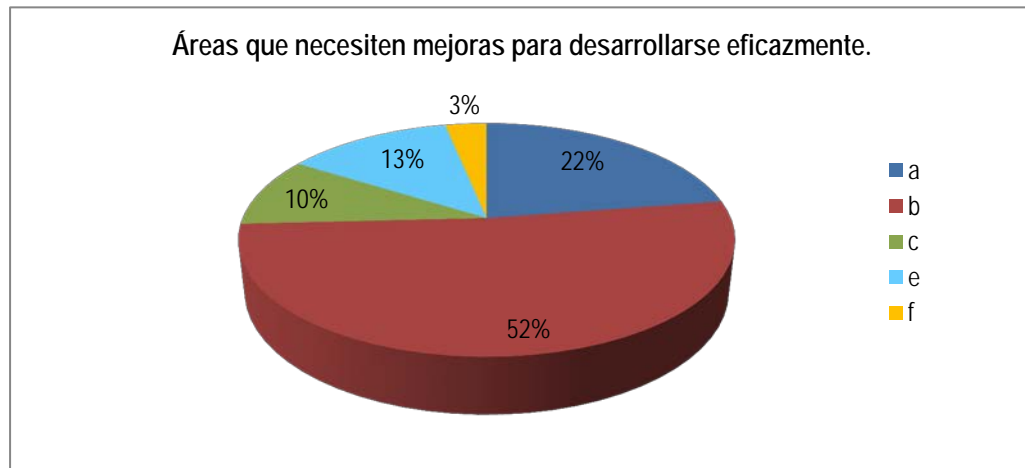


Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos del estudio realizado en el sector panificador, un 39% considera como amenaza que limita el crecimiento la competencia con otras entidades, tanto como competencia justa y desleal, el 55% consideran el costo elevado de la materia prima es uno de los factores que ha afectado el desarrollo y crecimiento de las mismas, ya que dichos incrementos han sido considerables en el precio del trigo, por ejemplo, en junio de 2013 fue 95% superior al valor que hacía 12 meses atrás (junio 2012) , un 6% los problemas de costos y/o calidad por tecnología no adecuada, en cuanto a la falta de obreros, al clima organizacional y productos de baja calidad, según las entidades encuestadas no lo consideran como amenazas.

Pregunta No. 6 ¿Seleccione un área dentro de la empresa que necesita de mejoras para desarrollarse eficazmente?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Mejora de la infraestructura física	7	22%
b) Capacitar más al personal de producción.	16	52%
c) Mejora de eficiencia (aprovechamiento de la capacidad productiva, aprovechamiento de los recursos).	3	10%
d) Mejora de calidad (mermas de producción, no conformidades)	0	0%
e) Mejora de producción y productividad (piezas/hora, paros de producción)	4	13%
f) Información de costos por producto.	1	3%
Total	31	100%

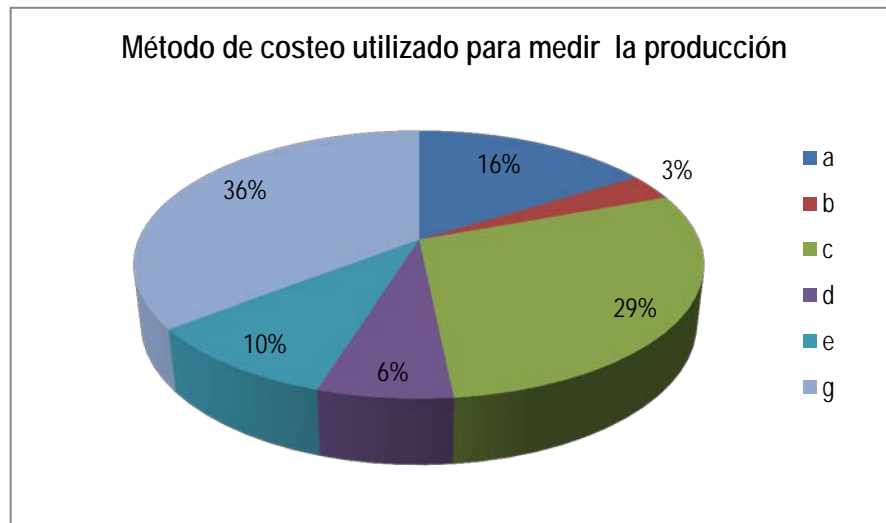


Interpretación:

El estudio realizado a las empresas panificadoras en cuanto a las áreas que consideran necesitan mejoras para desarrollarse eficazmente, el 22% manifiestan que la infraestructura, un 52% considera que es capacitar más al personal de producción, esto debido a la incidencia en la pregunta # 1, ya que la ausencia de manuales de procedimientos formales y escritos, así como también parámetros que definan el perfil de las personas a contratar en dicha área da paso a que la mano obra sea poco calificada; el 10% el aprovechamiento de la capacidad productiva, sin embargo, no consideran la calidad (Mermas de producción) un 13% considera la producción y productividad, y un 3% la información de costos por producto.

Pregunta No. 7 ¿Qué metodología utiliza la entidad para costear la producción?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Costo real	5	16%
b) Costo normal	1	3%
c) Costo estándar	9	29%
d) Sistema de costo absorbentes	2	6%
e) Sistema de costos directos	3	10%
f) Costos por procesos	0	0%
g) Costos por órdenes de producción	11	36%
h) Otro	0	0%
Total	31	100%

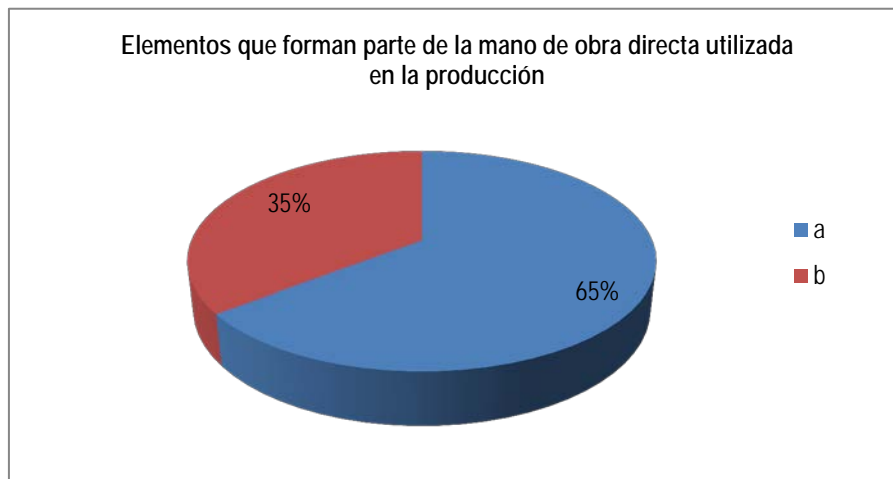


Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos de la muestra encuestada en cuanto al método de costeo para medir la producción, un 16% utilizan costo real, el 3% costo normal, un 29% por costo estándar, el 6% aplican sistema de costo absorbente, un 10% el sistema de costos directos, las entidades no utilizan costos por procesos, 36% manifestó que el método que más utilizan para medir la producción son los Costos por Órdenes de Producción. Si una entidad cuenta con un sistema de costeo establecido podrá controlar su patrimonio, para el caso mayor control en la producción, proporcionar información contable y financiera en forma eficiente y oportuna.

Pregunta No. 8 ¿Qué elementos forman parte de la mano de obra directa utilizada en la producción?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Costos de sueldos y salarios	20	6%
b) Incentivos de bonificación por producción	11	35%
c) Costo de prestación para vacación y aguinaldos	0	0%
d) Costos de aportes de la ley.	0	0%
Total	31	100%

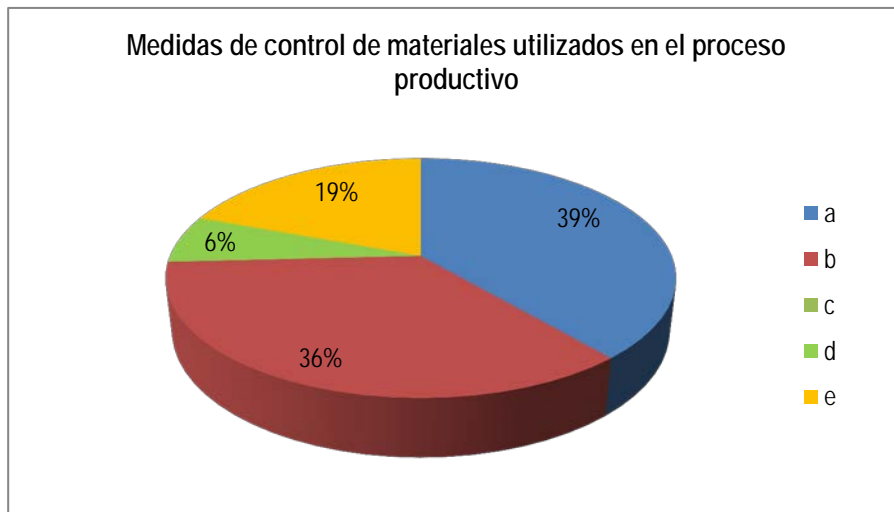


Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos del estudio realizado al sector panificador, del total de la muestra encuestada, el 65% manifestó que los elementos que forman parte de la mano de obra directa en la producción son los costos de los sueldos y salarios, solo un 35% los incentivos de bonificación por producción. Económicamente se entiende por costo, la suma de esfuerzo y recursos que son necesarios invertir para producir un artículo o bien, de tal manera que la mano de obra es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado.

Pregunta No. 9 De los siguientes elementos, ¿Aplican uno de estos para el control de los materiales que utilizan en el proceso productivo?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Órdenes de compra	12	39%
b) Recepción de compra	11	36%
c) Solicitud de materiales	0	0%
d) Requisita de entrada a almacén	2	6%
e) Requisita de salida a almacén	6	19%
Total	31	100%



Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos del estudio realizado al sector panificador, del total de la muestra encuestada, el 39% manifestó que las medidas de control de los materiales utilizados en el proceso productivo son las órdenes de compra, un 36% recepción de compra, de las entidades encuestadas no hacen uso de solicitud de materiales, un 6% requisas de entrada a almacén y un 19% utilizan las requisas de entradas al almacén.

La importancia en el control de los materiales dentro del proceso de producción se ha venido desarrollando de una manera independiente, ya que en la actualidad se encuentra bajo la cobertura de un departamento específico dentro de la organización; además se ha establecido otras divisiones como la de control de materiales, lo cual facilita en determinado momento descubrir cuál es la parte del sistema que presenta fallas, por ejemplo en el proceso productivo, o en la adquisición de materiales; aspectos que eran muy difíciles de establecer ya que, todas las áreas de una entidad trabajan en conjunto y para poder determinar alguna falla es necesario evaluar todos los procesos necesarios.