

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE  
INVERSIONES MANPE LTDA.

Evaluación de Control Interno en el Proceso Productivo de Inversiones Manpe Ltda.

Corporación Universitaria Adventista



Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Contaduría pública

Edinson Arguello Méndez

Luis Carlos Córdoba

Samuel Rojas Rubio

Medellín, Colombia

2013



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CENTRO DE INVESTIGACIONES

NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: **“Evaluación de Control Interno en el Proceso Productivo de Inversiones Manpe Ltda.”**, elaborado por los estudiantes: EDINSON ARGÜELLO MÉNDEZ, LUIS CARLOS CÓRDOBA RAMOS Y SAMUEL ROJAS RUBIO, del programa de Contaduría Pública, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos, metodológicos y de redacción exigidos por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y por lo tanto se declara como:

A probado

Medellín, Mayo 7 de 2013

Esp. Ana Isabel Gutiérrez  
Presidenta

Esp. Ana Iris Molano,  
Secretario

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE  
INVERSIONES MANPE LTDA.



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

Edinson Argüello Méndez .  
Edinson Argüello Méndez  
Estudiante

Luis Carlos Córdoba Ramos  
Luis Carlos Córdoba Ramos  
Estudiante

Samuel Rojas Rubio.  
Samuel Rojas Rubio  
Estudiante

# EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE INVERSIONES MANPE LTDA.

## **Agradecimientos**

En primer lugar a Dios que nos permitió el desarrollo de esta tesis y nos ha permitido llegar a feliz término, también a la Corporación Universitaria Adventista por capacitar y formar a estudiantes bajo los principios cristianos, obteniendo como resultado una sociedad de calidad de vida.

A nuestros docentes que se esforzaron por dejar en nosotros todos sus conocimientos y métodos de enseñanza para que fuésemos mejores profesionales. A nuestras asesoras Ana Iris Molano y Ana Isabel Gutiérrez por su esfuerzo desmedido para que esta tesis fuese desarrollada de la mejor manera.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE  
INVERSIONES MANPE LTDA.

**Dedicatoria**

A mis queridos padres Pastor Arguello Rodríguez y Carmen Basilia Méndez de Arguello por su apoyo incondicional, por sus oraciones y por otorgarme el privilegio de ser su hijo.

**Edinson Arguello Méndez.**

A mis padres Evaristo Rojas y María Teresa Rubio por su sacrificio, tiempo, paciencia, dedicación, oración y beneficios monetarios, para que mi desarrollo profesional fuese el mejor.

A mis familiares por siempre estar al tanto durante todo el desarrollo de mi carrera profesional.

**Samuel Rojas Rubio**

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE  
INVERSIONES MANPE LTDA.

**Contenido**

Capitulo Uno-Planteamiento del Problema .....	1
Justificación .....	1
Objetivos.....	2
General. ....	2
Específicos.....	2
Viabilidad .....	2
Presupuesto.....	3
Plan de trabajo .....	3
Etapa uno: Anteproyecto. ....	3
Etapa dos: Recolección de información. ....	4
Etapa tres: Estudio de la información.....	4
Etapa cuatro: Evaluación de la información. ....	4
Etapa cinco: Resultados de la información.....	4
Etapa seis: Elaboración de informes, conclusiones y recomendaciones. ....	4
Impacto del proyecto.....	7
Impacto interno. ....	7
Impacto externo.....	7
Impacto académico.....	7

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE  
INVERSIONES MANPE LTDA.

Capitulo Dos - Generalidades de la Empresa .....	8
Reseña histórica .....	8
Misión.....	8
Visión .....	9
Objeto social .....	9
Portafolio de productos .....	9
Un buen desayuno. ....	10
Los cereales.....	11
Organigrama Inversiones Manpe Ltda. ....	13
Capitulo Tres- Marco Conceptual.....	14
Antecedentes del control .....	14
Vertiente latina.....	14
Vertiente anglosajona. ....	16
Generalidades del control interno .....	18
Componentes del control interno. ....	19
Principios básicos del control interno. ....	24
Conceptos subyacentes del control interno.....	24
Seguridad razonable del control interno.....	25
Definición de las herramientas de evaluación. ....	25
Proceso de producción .....	27

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE  
INVERSIONES MANPE LTDA.

Capitulo Cuatro - Marco Metodológico .....	29
Tipo de estudio.....	29
Método de investigación .....	29
Fuentes y técnicas para la recolección de información. ....	30
Tratamientos y procedimientos para el análisis de la información. ....	30
Capitulo Cinco – Diagnostico .....	31
Generalidades del departamento de producción .....	33
Descripción de los objetivos.....	37
Capitulo Seis- Conclusiones.....	57
Capitulo Siete-Recomendaciones .....	59
Capitulo Ocho-Levantamiento De Proceso De Producción .....	61
Manual Proceso De Producción Inversiones Manpe Ltda. ....	63
Introducción.....	63
Planeación de la producción.....	63
Objetivo. ....	63
Alcance. ....	64
Definiciones. ....	64
Procedimiento. ....	64
Gerente de operaciones y/o jefe de producción. ....	66
Supervisores de producción. ....	67

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE  
INVERSIONES MANPE LTDA.

Gerente general. ....	67
Jefe de compras. ....	67
Jefe de bodega de materia prima. ....	67
Jefe de desarrollo humano. ....	68
Ejecución y supervisión de la producción .....	68
Objetivo. ....	68
Alcance. ....	68
Elaboración de granolas .....	71
Objetivo. ....	71
Alcance. ....	71
Procedimiento. ....	71
Referencias .....	82

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE  
INVERSIONES MANPE LTDA.

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Cuestionario (I) Control Interno Inversiones Manpe Ltda. ....	38
Tabla 2. Resultados cuestionario (I). ....	41
Tabla 3. Matriz de riesgos control interno Inversiones Manpe Ltda. ....	46
Tabla 4. Cuestionario (II) C.I. Proceso de producción Inversiones Manpe Ltda. ....	48
Tabla 5. Resultados Cuestionario (II). ....	49
Tabla 6. Matriz de proceso productivo. ....	50
Tabla 7. Cuestionario (III) C.I. Área de producción Inversiones Manpe Ltda. ....	52
Tabla 8. Resultados Cuestionario (III). ....	53
Tabla 9. Matriz del área de producción. ....	55
Tabla 10. Descripción de las actividades para la producción de granolas TB001. ....	72
Tabla 11. Descripción de la elaboración de cereales TB002. ....	73
Tabla 12. Formato de solicitud de compras FR001. ....	74
Tabla 13. Formato inventario semanal de producto terminado FR002. ....	75
Tabla 14. Formato de órdenes de producción FR003. ....	76
Tabla 15. Formato materia prima- producto terminado FR004. ....	77
Tabla 16. Formato de salida de producción a producto terminado FR005. ....	78
Tabla 17. Descripción de tiempos y temperaturas TB001. ....	79
Tabla 18. Ingredientes líquidos- granola corriente TB002. ....	79
Tabla 19. Ingredientes mezcla húmeda-granola corriente TB003. ....	80
Tabla 20. Ingredientes mezcla seca- granola corriente TB004. ....	80
Tabla 21. Ingredientes líquidos- granola light TB005. ....	80
Tabla 22. Ingredientes mezcla húmeda- granola light TB006. ....	81

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE  
INVERSIONES MANPE LTDA.

**Lista de Figuras**

Figura 1. Presupuesto para el desarrollo del proyecto. ....	3
Figura 2. Cronograma de actividades. ....	5
Figura 3. Organigrama de inversiones Manpe Ltda.....	13
Figura 4. Flujograma del proceso de producción. ....	35
Figura 5. Descripción de los objetivos del proyecto.....	37
Figura 6. Interpretación de resultados por componentes de control interno. ....	42
Figura 7. Resultados ambiente de control. ....	42
Figura 8. Resultados valoración del riesgo. ....	43
Figura 9. Resultados actividades de control. ....	43
Figura 10. Resultados información y comunicación.....	44
Figura 11. Resultados supervisión y monitoreo. ....	44
Figura 12. Resultados control interno Inversiones Manpe Ltda.....	45
Figura 13. Procesos de producción. ....	49
Figura 14. Resultados área de producción. ....	54
Figura 15. Flujograma-Inversiones Manpe Ltda. ....	62

# EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE INVERSIONES MANPE LTDA.

## Resumen

### Planteamiento Del Problema

Inversiones Manpe Ltda. Es una mediana empresa ubicada en la ciudad de Medellín, productora y comercializadora de granolas y cereales, que cubre un sector mediano en el mercado de los cereales, con un proceso de producción diaria, cuenta con las herramientas necesarias, que le permite desarrollar su producción de una manera acorde con dicho proceso cumple sus patrones de producción en un nivel medio, con una estructura productiva desorientada.

En la actualidad existe una inconformidad en los procesos de producción debido a la mala utilización de los recursos y la poca aplicación de control en, tiempo ocioso, y bajo rendimiento de acuerdo con los estándares establecidos.

### Metodología

Teniendo en cuenta que inversiones MANPE es una empresa productora y comercializadora, en los últimos años muestra problemas en el área de producción, debido a que toda la atención se ha enfocado en el área de comercialización, y se ha descuidado el proceso productivo, el cual merece una atención especial e inmediata por parte de la administración.

El tipo de estudio utilizado es descriptivo y el método que se utilizo es el deductivo partiendo de la normatividad y de la teoría del control aplicados en Inversiones Manpe Ltda.

### Resultados

1. En la evaluación del control interno se encontró que el estilo de direccionamiento gerencial no es el correspondiente al tipo de organización; la empresa se caracteriza por ser solidaria con sus empleados, brindándoles un trato afectivo, esto hace que el

## EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE INVERSIONES MANPE LTDA.

empleado tome una confianza inadecuada, por tal razón al evaluar el control interno en la organización se encontró ineficiente con un índice de 2,59.

2. Existe un manual interno de trabajo el cual está muy bien elaborado, pero no es aplicado de la forma como debe ser y es allí donde se encontró insuficiencias en las políticas de administración. El análisis de riesgos es minucioso y relevante, incluyendo la estimación de los riesgos significativos, la valoración de la probabilidad de su carencia y la determinación de las acciones requeridas.
3. Se encontró que no hay presencia y aplicación de controles internos que permitan a la administración tomar decisiones inmediatas.
4. La insensibilidad frente a las recomendaciones de evaluadores internos y externos como medio para fortalecer los controles internos.

### **Conclusiones**

1. Se recomienda cambiar el estilo de direccionamiento humanista por un estilo que permita exigir mayor desempeño.
2. Utilizar formatos y/o memorandos que dejen la información plasmada en un papel para costar su respectiva aceptación.
3. Realizar diferentes cotizaciones y archivar dichos documentos con el fin de tener un soporte al momento de hacer una compra con cualquier otro proveedor.
4. Realizar el procedimiento para cada proceso, llenar los formatos al momento de despachar la mercancía, (formatos que se explican en el manual de procesos y procedimientos que se propone al final) y no dejar para después a que se olvide y no se recuerda las cantidades exactas.

## **Capítulo Uno-Planteamiento del Problema**

Inversiones Manpe Ltda. Es una mediana empresa ubicada en la ciudad de Medellín, productora y comercializadora de granolas y cereales, que cubre un sector mediano en el mercado de los cereales, con un proceso de producción diaria, cuenta con las herramientas necesarias, que le permite desarrollar su producción de una manera acorde con dicho proceso cumple sus patrones de producción en un nivel medio, con una estructura productiva desorientada.

En la actualidad existe una inconformidad en los procesos de producción debido a la mala utilización de los recursos y la poca aplicación de control en, tiempo ocioso, y bajo rendimiento de acuerdo con los estándares establecidos.

### **Justificación**

Este proyecto es importante y determinante para encontrar las falencias que ha tenido la empresa en cuanto al control interno en la producción y al proporcionar una propuesta del manual de procedimientos se logrará determinar y mejorar el funcionamiento y aplicación del mismo.

La situación actual de las empresas productoras en el país con respecto al cambio inminente que ha generado la caída de barreras comerciales, que protege el mercado colombiano en referencia a situaciones expresadas como la apertura económica, el Tratado de libre Comercio (TLC), ha generado que la empresas productoras se vean en la obligación de cambiar y mejorar sus niveles de producción, así de esta manera tendrá mayores resultados en el desarrollo de su actividad ofertando un producto de calidad al consumidor y generando un buen nivel en el sector competitivo de las empresas productoras y comercializadoras de granolas y cereales.

Para poder mantenerse en el mercado es necesario implementar nuevos procesos de producción en el que se efectúan controles que les permita obtener un proceso de producción

acorde a las nuevas tendencias de mercado que se viene operando con los cambios que se vienen presentando.

## **Objetivos**

### **General.**

Evaluar el control interno, utilizando las técnicas de auditoría, como opción para mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos de producción.

### **Específicos.**

- Evaluar el contenido del manual de procedimientos en los procesos de producción.
- Evaluar el proceso de producción actual de la empresa inversiones Manpe Ltda.
- Elaborar un manual de procedimientos con el fin de mejorar los procesos de producción.

## **Viabilidad**

A nuestro juicio profesional este proyecto es viable, ya que contamos con los medios, recursos y conocimientos necesarios para contribuir en resultados positivos en beneficio de la empresa Inversiones Manpe LTDA.

**Presupuesto**

Figura 1. Presupuesto para el desarrollo del proyecto<sup>1</sup>.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN						
						
PRESUPUESTO PROYECTO DE GRADO						
	VALOR		FINANCIACIÓN			
	Valor Unitario	Can.	U.	E.	Es.	Total
<b>1. BIBLIOGRAFÍA</b>						
Textos.	\$ 50.000,00	1	X		X	\$ 50.000,00
Fotocopias.	\$ 100,00	200		X	X	\$ 20.000,00
Internet.	\$ 1.000,00	30		X	X	\$ 30.000,00
Otros	\$ 20.000,00	1		X	X	\$ 20.000,00
<b>2. EXPERIMENTACIÓN</b>						
Cronómetros	\$ 7.000,00	1			X	\$ 7.000,00
Lapiceros	\$ 1.000,00	7			X	\$ 7.000,00
Costo de uso de computadores	\$ 10.000,00	1			X	\$ 10.000,00
<b>3. VIAJES Y VIÁTICOS</b>						
Pasajes.	\$ 1.700,00	3			X	\$ 5.100,00
Viáticos.	\$ 3.000,00	4			X	\$ 12.000,00
<b>4. DOCUMENTO FINAL</b>						
Digitación.	\$ 500,00	150			X	\$ 75.000,00
Impresión.	\$ 300,00	150			X	\$ 45.000,00
Empastes.	\$ 19.000,00	1			X	\$ 19.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 113.600,00</b>	<b>549</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>\$ 300.100,00</b>

**Plan de trabajo**

El proyecto será distribuido en siete etapas.

**Etapas:**

**Etapas uno: Anteproyecto.**

Esta etapa comprende: reunión equipo de trabajo, elección de la empresa, elección del tema del proyecto, única asesoría al momento de entregar el panorama del proyecto, planteamiento del

<sup>1</sup> Elaboración propia.

problema, justificación del proyecto, objetivos generales y específicos, viabilidad del proyecto, plan de trabajo, presupuesto del proyecto, impacto del proyecto, reunión con la asesora y visita a la empresa, reunión equipo de trabajo, correcciones y ajustes al proyecto.

**Etapa dos: Recolección de información.**

Esta etapa comprende: manual de procedimientos, misión, visión, reseña histórica, portafolio de productos.

**Etapa tres: Estudio de la información.**

Esta etapa comprende: lectura de la información, verificación del contenido del manual de funciones y procedimientos, reunión con los administradores, visita a la planta de producción.

**Etapa cuatro: Evaluación de la información.**

Esta etapa comprende: elaboración de papeles de trabajo, evaluar el contenido del manual, evaluar los procesos de producción, encontrar las causas en el cual radica el problema.

**Etapa cinco: Resultados de la información.**

Esta etapa comprende: tabulación de la información, análisis de la información, elaboración de informes, presentación de recomendaciones.

**Etapa seis: Elaboración de informes, conclusiones y recomendaciones.**

Esta etapa comprende la elaboración de conclusiones y recomendaciones con base en la información evaluada y analizada.

Figura 2. Cronograma de actividades<sup>2</sup>.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																
INVERSIONES MANPE																																
2012																	2013															
	Meses																Meses															
	Ago.				Sep.				Oct.				Nov.				Feb.				Mar.				Abr.				Mayo			
	Semanas																Semanas															
Etapa#1 anteproyecto	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.1 Reunión equipo de trabajo.	█																															
1.2 Elección de la empresa.	█																															
1.3 Elección del tema del proyecto.	█																															
1.4 Única asesoría al momento de entregar el panorama del proyecto		█																														
1.5 planteamiento del problema.		█																														
1.6 Justificación del proyecto.		█																														
1.7 Objetivos generales y específicos.		█																														
1.8 Viabilidad del proyecto.		█																														
1.9 Plan de trabajo.		█																														
1.10 Presupuesto del proyecto.		█																														
1.11 Impacto del proyecto.		█																														
1.12 Reunión con la asesora y visita a la empresa		█																														
1.13 Reunión equipo de trabajo.			█																													
1.14 Correcciones y ajustes al primer informe			█	█	█																											
<b>Etapa#2</b>																																
2 Marco teórico.																																
2.1 Marco Histórico																																
2.2 Misión.																																
2.3 Visión.																																

<sup>2</sup> Elaboración propia.



## **Impacto del proyecto**

### **Impacto interno.**

El proyecto tiene un impacto positivo en el área de producción de Inversiones Manpe, mejorando sus procesos, optimizando sus recursos y generando la debida aplicación del manual de procedimientos.

### **Impacto externo.**

Este proyecto será útil en el sector externo ya que suministrara la información necesaria a cualquier empresa al momento de consultar sobre el control interno en el área de producción.

### **Impacto académico.**

Este proyecto nos da la oportunidad de colocar nuestros conocimientos en práctica, obteniendo así mayor experiencia en control interno en el área de producción, además se puede convertir en medio de consulta académica.

## **Capítulo Dos - Generalidades de la Empresa**

### **Reseña histórica**

Inversiones Manpe Ltda., nació en 1997 en la ciudad de Ibagué con el nombre “productos naturales Orión”. Surgió como una solución a la difícil situación económica que pasaba la familia; con un horno en el patio de la casa y unos improvisados empaques transparentes; se comenzó a trabajar con amigos y tiendas naturistas que estuvieron interesados en comercializar la granola que se fabricaba. En el año 1999 se trasladaron a la ciudad de Medellín, en el barrio Belén san Bernardo donde continuaron la actividad que se venía realizando en la ciudad de Ibagué. En vista de su crecimiento y desarrollo, en el año 2000 paso de ser una empresa de régimen simplificado a una de régimen común, adquiriendo el nombre de inversiones Manpe Ltda.; en la actualidad se dedica a la producción y comercialización de granolas, cereales y brownies.

### **Misión**

Inversiones Manpe Ltda. Declara como su misión: ser una compañía ideal en la producción y comercialización de productos alimenticios como cereales, granolas y brownies, con permanentes cambios tecnológicos en sus sistemas de producción y distribución, satisfaciendo así, todas las necesidades del cliente como tiendas y almacenes de cadena del mercado nacional. En lo referente al portafolio de productos, los precios son competitivos y de excelente calidad apoyados en la confianza, respeto, lealtad, compromiso con los proveedores empleados y propietarios.

### **Visión**

En el año 2012 seremos una empresa productora de productos alimenticios como cereales, granolas y brownies; además distribuciones a nivel nacional, con un portafolio de marcas rentables, siendo pretendidas por proveedores que valoren y apoyen nuestro trabajo; que sobresalgan por su ética, transparencia en las negociaciones y claridad en sus políticas comerciales. Siendo reconocida como líder en nuestra actividad presentando a nuestros consumidores y distribuidores la mejor alternativa de mercado.

### **Objeto social**

La sociedad tendrá como objeto social los procesos de transformación de alimentos, compra y venta de materias primas.

### **Portafolio de productos**

Inversiones Manpe Ltda. Orgullosos de estar funcionando Desde hace 15 años, innovando, y ofreciendo una amplia variedad de productos ricos y sanos. Basados en los principios de una alimentación sana, conservando estilos de vida saludables basados en la alimentación equilibrada y fomentando la práctica del ejercicio físico.

Desde su creación en 1997, nuestro crecimiento económico y social se fundamenta en tres principios que son:

1. Innovar constantemente para ofrecer nuevos productos al consumidor.
2. Producir con estándares de calidad y variedad.
3. Vender a precios cómodos con ofertas tentativas teniendo en cuenta su capacidad económica.

### **Un buen desayuno.**

Los especialistas hablan sobre la importancia del desayuno y los Múltiples beneficios que nos aporta:

1. Mejora la calidad global de la alimentación.
2. Mejora el rendimiento físico e intelectual.
3. Ayuda a una correcta distribución de las calorías a lo largo del día y a mantener un peso adecuado, al evitar llegar a la comida con una necesidad compulsiva de comer.
4. Reduce la probabilidad de padecer obesidad.
5. Facilita el control del colesterol.
6. Mejora la sensación de bienestar y salud.

Los especialistas en nutrición insisten en que el desayuno debe incluir tres tipos de alimentos:

Cereales, lácteos y frutas. De esta manera Conseguimos que sea completo y equilibrado.

Según recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el aporte energético de una Alimentación equilibrada debe provenir en un 55% de los hidratos de carbono, grupo al que pertenecen los cereales, en un 30% de las grasas y el 15% de las proteínas. Los cereales constituyen un alimento imprescindible en la dieta.

Los niños y adolescentes obtienen de los cereales un complemento que contribuye a su crecimiento y a sus necesidades energéticas para desarrollar sus actividades físicas e intelectuales. Los adultos encuentran en los cereales un aliado para equilibrar su alimentación, ya que son una importante fuente de hidratos de carbono, aportan vitaminas y minerales y son muy bajos en grasas. A menudo contienen una alta cantidad de fibra que ayuda a realizar una digestión saludable y a reducir el sentimiento de fatiga. Comer cereales favorece la ingesta de calcio a través de la leche y aportan el 25% de la Cantidad Diaria Recomendada de vitaminas del grupo B y un 17% de hierro. Por todas estas propiedades los expertos en nutrición recomiendan incluir los

cereales en el desayuno como un alimento básico junto a un lácteo y una fruta. Los cereales de desayuno ocupan un lugar destacado en el desayuno, pero además, gracias a su forma y presentación, también pueden ser una alternativa saludable para tomar a media mañana y en la merienda, permitiendo lograr el aporte de energía necesario para continuar con las actividades diarias.

### **Los cereales.**

Inversiones Manpe LTDA, agrega vitaminas y hierro a los cereales.

Los cereales enriquecidos aportan Vitaminas del grupo B que favorecen la obtención de la energía de los alimentos que consumimos; Ácido fólico, necesario para un desarrollo celular y especialmente importante durante las primeras semanas de embarazo; Hierro, para ayudar a transportar el oxígeno en la sangre; Calcio, necesario para el desarrollo y fortalecimiento de los huesos.

Inversiones Manpe LTDA, enriquece sus productos teniendo en cuenta el uso que hacen de ellos los consumidores, las regulaciones y leyes nacionales, el consumo de nutrientes, las necesidades de la población y la viabilidad técnica. De esta manera Inversiones Manpe LTDA.

Presenta una gama de productos para que disfrutes con los tuyos:

### ***Granola orión coco.***

Contiene hojuela de maíz, arroz soplado, coco, endulzantes naturales, cebada, maní, ajonjolí, uvas deshidratadas, además de las vitaminas agregadas.

### ***Granola orión vainilla.***

Contiene hojuela de maíz, esencias de vainilla, nueces, maní, ajonjolí, uvas deshidratadas.

***Granola light o dietética.***

Contiene hojuelas de maíz, estibia, hojuela de avena, Cebada.

***Corn flakes.***

Contiene hojuelas de maíz natural, hay diferentes gramajes, y dos presentaciones.

***Choco arroz.***

Contiene hojuelas de arroz achocolatadas enriquecido con vitaminas.

***Choco ball.***

Contiene partículas de arroz cuya forma esférica está cubierta de chocolates enriquecidos con vitaminas.

***Choco flakes.***

Contiene hojuelas de maíz achocolatadas enriquecidas con vitamina.

***Hojuela azucarada.***

Contiene hojuela de maíz azucarada enriquecida con vitaminas.

***Anillos frutados.***

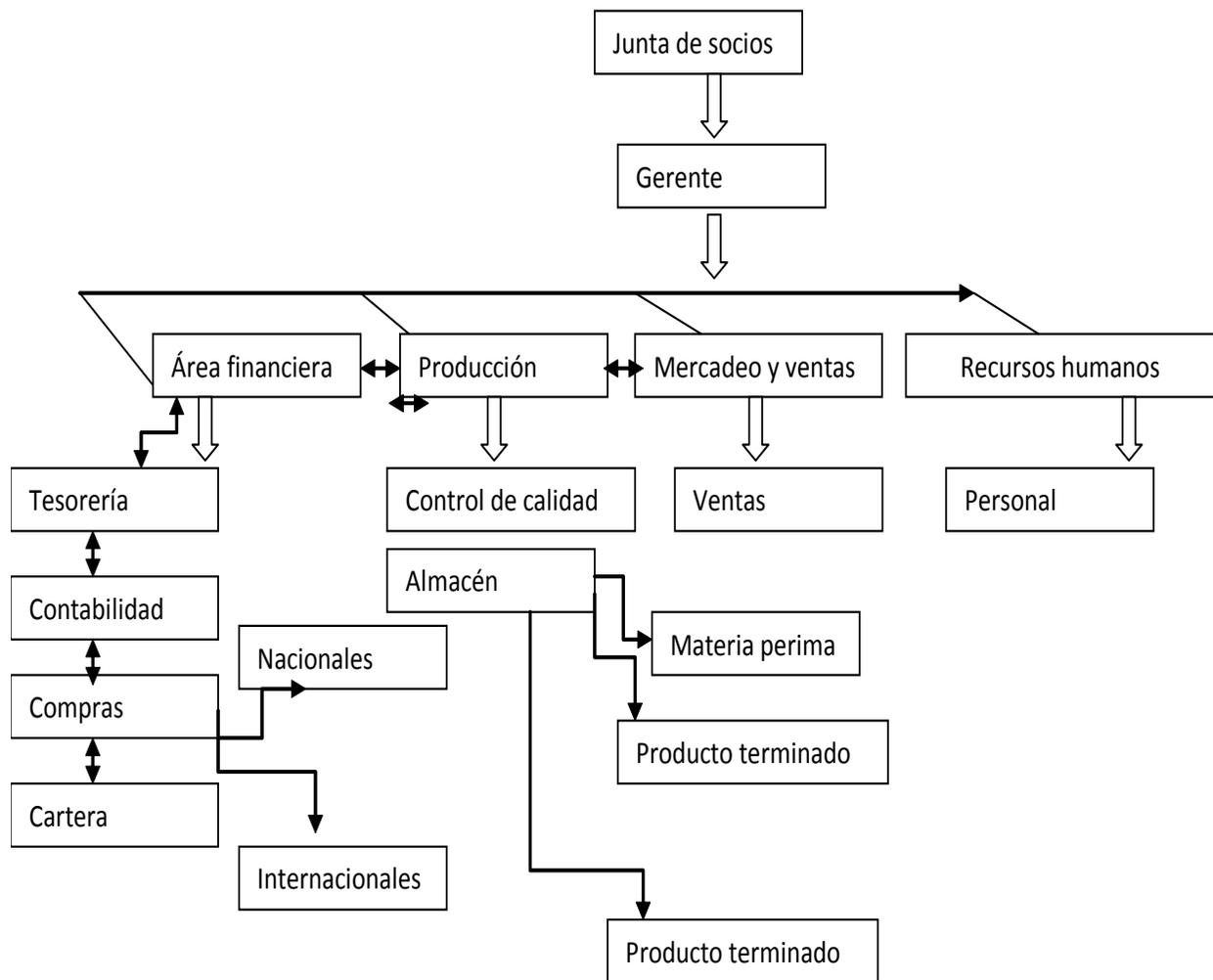
Contiene maíz colorantes glucosa y vitaminas.

***Bebida energizante.***

Contiene extracto de café, té, guaraná, y maté.

**Organigrama Inversiones Manpe Ltda.**

Figura 3. Organigrama de inversiones Manpe Ltda<sup>3</sup>.



<sup>3</sup> Elaboración propia.

### **Capítulo Tres- Marco Conceptual**

Para desarrollar los objetivos propuestos, es necesario retomar las generalidades y algunos conceptos básicos del control interno, los cuales se mencionan a continuación.

#### **Antecedentes del control**

El control interno surge con dos corrientes denominadas: Vertiente latina vertiente y vertiente anglosajona

##### **Vertiente latina.**

Surge adherida a la estructura del estado en la época de la barbarie a la civilización, teniendo presencia en la Grecia clásica logrando su desarrollo en la sociedad romana.

Se caracterizo por su control estatal, orientado al cuidado de los bienes públicos. Solo entrando en la época feudal, orientada al cuidado de los bienes en el campo privado, en las organizaciones más poderosas constituidas por las comunicaciones religiosas de la edad media.

Dentro de estas comunidades surgió con una capacidad administrativa denominada compañía de Jesús creada por Ignacio de Loyola como un instrumento de financiación que protegiera los patrimonios económicos de la nobleza de las llamadas guerras santas.

Estos patrimonios se habían visto afectados cuando la iglesia inicio créditos para financiar la guerra, trayendo en un futuro inmediato indulgencias como recompensa por su labor.

La iglesia fue la institución que otorgaba créditos a los nobles, siervos de los reyes y príncipes; y sobre estos préstamos hacia efectivas las hipotecas tomando tierras cuando no se podía cumplir con la obligación, aumentando su poderío económico. Los monasterios eran establecimientos de economía cerrada tenia racionalizada su producción agrícola como ninguna

otra institución. Tenían un sistema de denominaciones “corves” que era el cultivo de la tierra de los fieles y tierra de Dios, estas últimas eran las pertenecientes al clero y en estas tierras laboraban los siervos en forma gratuita.

Fue tan grande el desarrollo de la iglesia que no se encuentra en la edad media ninguna otra contabilidad que supere esta institución. La iglesia fue la pionera en la utilización del presupuesto como un instrumento de control y en ella se registraban todos los ingresos provenientes de los cultivos, diezmos y todo lo derivado con las creencias de los fieles.

La iglesia era dueña de las escuelas y colegios que fueron construidos estratégicamente para facilitar el desplazamiento de los funcionarios encargados de garantizar el buen uso de los recursos.

Los modernos estados capitalistas trasladaron su poder del campo a la ciudad, los métodos de financiación como las corves pasaron a métodos de tributación que gravaron la renta, la riqueza y el consumo.

El desarrollo de la vertiente latina se estructuró como un estado interventor con un doble propósito: el ingreso público (auto-enriquecimiento) y la justicia social; este control trascendió hasta abarcar actividades de vigilancia privada e intervención del estado, estableciendo garantías a los consumidores frente a las organizaciones empresariales.

El enfoque latino inició como control interno autoritario donde la iglesia influyó en el estado para que adoptara sus políticas e ideas y ellas saliera beneficiada; sin embargo, privatizó parte de sus empresas con el fin de que inversionistas privados hicieran sus aportes de capital en ellas.

La estructura latina fue integral por su oportunidad en el ejercicio del control interno en forma previa y posterior, para lograr los objetivos de prevención, percepción y sanción. Donde los puntos más importantes siguen siendo la prevención, percepción de errores y fraudes; pues estos apoyan la protección del bien social.

El control fiscal es un ente integral preocupado no solamente por la detección de fraudes sino por el control de gestión, calidad y el control ambiental de toda la compañía.

### **Vertiente anglosajona.**

Se remonta a la creación de compañías navieras Holandesas durante el siglo XV, las cuales realizaban actividades de mercadeo en la sociedad mercantilista. El surgimiento de estas sociedades se encuentra ligado a la división del capital y su administración, ya que los problemas de seguridad que se derivaban de la fragilidad de las naves y la proliferación de la piratería, no permitían a los propietarios ejercer ellos mismos estas lucrativas actividades, entregando tal responsabilidad a terceros especializados.

Los propietarios revisaban las cuentas que les rendían los administradores en la finalización de sus viajes. Muy pronto aparecieron personas dedicadas a analizar las cuentas en representación de los propietarios. En esta época predominaron las cuentas de resultado sobre las cuentas patrimoniales.

El enfoque anglosajón plantea la existencia de dos paradigmas fundamentales del control: El primero la relación del capital con el trabajo y el segundo la administración. El control siempre se expresa como un ejercicio de poder que no reconoce la intervención del estado en la actividad privada, conceptuando el estado como un sistema que cuida la vida, honra los bienes ciudadanos, mediante la vigilancia interna por medio de funciones de policía y administración de justicia, mantenimiento de soberanías y el cuidado de fronteras que es realizado por las fuerzas armadas. Todas las demás actividades deben ser realizadas por el sector privado sin influencia del estado.

El modelo anglosajón está muy relacionado al concepto de auditoría externa el cual tiene como objetivo la detección de fraudes, por medio del examen de las cifras contables para determinar un grado de razonabilidad.

El modelo clásico continuo hasta el siglo XIX, cuando el desarrollo del conocimiento contable tuvo un revolcón en su conceptualización, dando origen al primer paradigma de ganancia, donde los objetivos de control se complementan con la detección de errores técnicos y de principios en los informes contables producidos por la administración.

Aparece un nuevo modelo de control: La supervisión como herramienta de vigilancia y evaluación del desempeño funcional, ejercida por las personas y eventualmente sobre el producto.

Junto a la supervisión se desarrollo una nueva actividad con énfasis en el producto: El control de calidad que era ejercido por la administración para verificar que los artículos elaborados cumplieran con los estándares establecidos. Luego se complementa con métodos estadísticos que permitían una evaluación más rápida de la calidad. (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 15).

El desarrollo del concepto de control no se detuvo dando lugar al control interno; siendo definido como el plan de organización adoptado para proteger y vigilar todos los activos, revisar la precisión y confiabilidad de los números contables, desarrollar la eficiencia de operación e involucrar a los empleados en las políticas establecidas por la administración.

Surge también el concepto del monto del salario y el sistema de destajo, el cual fue importante para los trabajadores que eran comparados con los estándares de producción establecidos por las empresas.

Se fortalece la auditoría financiera y da origen a dos variables del control: La auditoría administrativa y la auditoría operacional.

Este proceso avanza lentamente y estuvo muy ligado al desarrollo del pensamiento administrativo, determinando la especialidad de las funciones del control financiero,

reglamentándose la Contaduría Pública inicialmente en países europeos y en los Estados Unidos de América.

La acción de la reglamentación inicio con las normas de auditoría generalmente aceptadas y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Desde el punto de vista del control externo del enfoque anglosajón, se encontró que la especialización financiera como único instrumento de control en las organizaciones era insuficiente; por ello se desarrollaron nuevas especializaciones dando origen a la institución de la Auditoría interna, como complemento de las actividades de la auditoría financiera externa.

El control interno y las actividades de información fueron unificadas en una sola dependencia: La contraloría.

### **Generalidades del control interno**

El control interno es un concepto universal aplicado indistintamente en todas las empresas y en especial países con un alto desarrollo gerencial. El informe COSO lo define de la siguiente manera:

Es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

Efectividad y eficiencia en las operaciones: Esta orientado a los objetivos básicos de negocios de una empresa, tales como: desempeño, rentabilidad y protección de recursos.

Confiabilidad en la información financiera: Está directamente relacionada con la elaboración de estados financieros publicados de manera confiable. Incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros tomados aleatoriamente derivados de tales estados, observando los principios contables generalmente aceptados.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables: “se refiere al cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones a las que se encuentra sujeto el ente económico” (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 65).

### **Componentes del control interno.**

El control interno está compuesto por cinco aspectos relacionados con el proceso administrativo.

#### ***Ambiente de control.***

Es el componente más importante de una organización y el eje central de todas las actividades de la compañía. Reconoce que el personal es el fundamento esencial de toda actividad empresarial, con sus valores éticos y cualidades que influyen en el medio en el que actúa. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, la ética y la competencia de la gente de la empresa; la filosofía y el estilo de operar de la administración, con la manera como asigna autoridad y responsabilidades; la dirección y atención proporcionada por la junta directiva y la alta gerencia, entre otros.

#### ***Valoración de riesgos.***

Todas las empresas se ven enfrentadas a una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben ser valorados. Una condición previa a la valoración de los riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y de esta manera constituir una

base que determine como administrarlos, neutralizarlos y minimizarlos, para el debido funcionamiento de la empresa (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 79).

*El riesgo inherente.*

Se origina en el hecho de que una transacción o saldo contable puede originar un error significativo en la cuenta o en los estados financieros.

*El riesgo de control.*

Se origina cuando la estructura de control interno del cliente no está preparada para detectar los errores significativos. La identificación del riesgo de control permite hacer recomendaciones que den una seguridad razonable de la efectividad del control interno.

*Los riesgos de detección.*

Su origen se encuentra en la probabilidad que al realizar el trabajo de auditoría, la prueba sustantiva o los procedimientos analíticos no detecten errores significativos, que puedan afectar los estados financieros tomados en conjunto.

Es muy importante que después de detectar los riesgos se haga una clasificación y un análisis de estos, los cuales podemos clasificar como:

*Riesgo alto.*

Se da por la ausencia de controles. La administración debe enfocar sus esfuerzos en la minimización del riesgo, Medio. Cuando existen controles pero son muy leves y no alcanzan a cubrir todas las áreas de la compañía.

La administración debe analizar los controles existentes y evaluar que tan efectivos están siendo para minimizar los riesgos, y el fortalecimiento del sistema de control interno.

*Riesgo medio.*

Se origina por la existencia de controles leves que no alcanzan a cubrir todas las Áreas de la compañía. La administración debe evaluar el sistema de control interno existente, aplicando correctivos para evitar desviaciones.

*Riesgo bajo.*

Se da cuando los controles son efectivos, entendiendo que a mayor control más bajo es el riesgo.

***Actividades de control.***

Son las políticas, sistemas y procedimientos definidos por la administración para contrarrestar los riesgos y asegurar el logro de los objetivos. Ayuda a que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se dan en todos los niveles y en todas las funciones de la organización, tomando actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de gestión y desempeño, controles a los sistemas, protección de recursos y segregación de funciones; teniendo como apoyo las políticas y reglamentaciones de la compañía.

Una de las actividades de control que es fundamental en la actualidad es el control en los sistemas, pues este debe ser aplicado sobre toda la información sistematizada. Algunas de estas

actividades de control pueden ser: salvaguardada en backup, cintas magnéticas en lugares seguros.

Todos los sistemas de la compañía deben exigir a los usuarios una clave para ingresar a todas las aplicaciones que controlan los programas y los archivos específicos. Adicionalmente la gerencia debe tener en cuenta la instalación de controles de hardware como interruptores de encendido y apagado con seguros para los computadores, que no permitan el ingreso a personal no autorizado sobre toda la información que tenga influencia sobre los estados financieros de la compañía.

Uno de los riesgos que se presentan en los sistemas es el ingreso de virus en el software, estos tienen la capacidad de ingresar a un programa legítimo y hacer modificaciones y en ocasiones hasta pérdida de información y de programas.

Algunas medidas pueden ayudar a controlar los virus como: “Obtener un software legítimo y confiable, prohibir el use de programas no autorizados, tener un software de detección de virus y por último no permitir el descargue de información de fuentes dudosas” (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 26).

Dentro de las actividades de control de los sistemas de información tenemos los controles generales, los cuales se enfocan en todas las aplicaciones del sistema, como micro computadores y ambientes de computación.

Otro de los controles en los sistemas es en las aplicaciones, el cual incluye pasos computarizados con la aplicación del software y los manuales de procedimiento relacionados, para controlar el procesamiento de varios tipos de transacciones. Todos estos controles ayudan a asegurar que los procesos sean completos, exactos y que reflejen validez en toda la información.

El control de las aplicaciones y el control general deben ser aplicados en conjunto para asegurar el procesamiento completo y exacto de toda la información.

Las actividades de control establecidas por la gerencia se enfocan a controles preventivos, de detección, manuales, computarizados, administrativos, entre otros. Todas estas actividades apoyan a la administración en la elaboración de planes de acción para el logro de objetivos, así como la implementación de políticas.

### ***Información y comunicación.***

Consiste en la identificación, captura y comunicación permanente de la información en un tiempo oportuno, permitiendo a los empleados de la entidad cumplir con sus responsabilidades eficientemente. Los sistemas de información están diseñados para producir reportes que contienen información operacional y financiera, ayudando a controlar y operar un negocio. La comunicación debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización, una efectiva comunicación en todos los niveles de las organizaciones es muy importante.

El personal que trabaja en la generación de la información debe recibir por parte de la gerencia una comunicación que sea clara, con mensajes efectivos para que la comunicación esté involucrada con el control interno de toda la organización.

Todo el personal de una organización debe tener las herramientas para generar la información a tiempo, tanto interna como externa: esta debe ser clara, oportuna para lograr el éxito de la organización.

La gerencia es responsable de enviar la comunicación formal e informal a todo el personal de la organización, explicando la importancia y la seriedad del control interno, conociendo cual es su papel en el proceso y la manera en que sus actividades influyen en el trabajo de otros. También debe existir una buena información con las partes externas como clientes, proveedores, entidades reguladoras y accionistas.

***Supervisión y seguimiento (Monitoreo).***

Los sistemas de control interno deben supervisarse, permitiendo valorar la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. El monitoreo se realiza por medio del sistema en marcha, evaluaciones separadas o combinación de los dos. Este sistema significa estar permanentemente en proceso, es decir, en la medida en que ocurren los acontecimientos. Incluye actividades regulares de la administración, supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. La frecuencia con que se realice esta supervisión o seguimiento dependerá de la valoración de los riesgos y la efectividad de los procedimientos del monitoreo en marcha (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 26).

**Principios básicos del control interno.**

El control interno es responsabilidad de la administración, por lo tanto, es ella la encargada de establecerlo y ejecutarlo. Para que sea efectivo su desempeño, se requiere tener en cuenta en su diseño algunos principios tales como: Efectividad, segregación de funciones, objetividad, flexibilidad, proyección, funcionalidad, adaptabilidad, comunicación y eficiencia (Mantilla Blanco, 2001, pág. 56).

**Conceptos subyacentes del control interno.**

De acuerdo a otros conceptos, el control interno es considerado como una serie de políticas y procedimientos que están aprobados por la administración, mediante la aplicación de unas técnicas de dirección, evaluación y verificación que serán desarrolladas por el personal de la compañía debidamente capacitado.

### *¿Para qué se controla?*

En las organizaciones actuales se hace necesaria la implementación de controles, pues ellos permiten tener un panorama más amplio de la compañía, permitiendo una evaluación permanente de las funciones de todo el personal; ayudando a fomentar el compromiso de todos los empleados en el mejoramiento de la calidad de la gestión, mayores niveles de productividad, y por último transparencia y responsabilidad administrativa.

Responsabilidad del control interno. Es básicamente una responsabilidad gerencial que debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de la organización. Las acciones recaen sobre la gerencia, sus funcionarios y todos los delegados, los cuales deben estar ajustados a las normas y estatutos de la organización.

El control interno debe ser un autocontrol en todas las áreas de la compañía que orientado al diseño, implementación, ejecución y supervisión de todas las actividades, permita la retroalimentación de todos los procesos con el Único fin de diseñar e implementar controles o mejorar los existentes.

### **Seguridad razonable del control interno.**

El control interno permite obtener una seguridad razonable a la administración sobre el desarrollo de sus objetivos y la probabilidad de conseguirlos. La administración debe estar directamente relacionada con la efectividad de los controles internos implementados en cada una de las áreas de la compañía.

### **Definición de las herramientas de evaluación.**

Son alternativas para suministrar apoyo y asistencia en la valoración del sistema de control interno.

***Guías de observación.***

Son preguntas cerradas con respuestas sí o no, que el investigador emplea para recolectar información.

***Cuestionarios.***

Consisten en el empleo de preguntas cuyas respuestas son cuantificadas objetivamente, para mostrar las fortalezas y debilidades del área sujeta a examen.

***Gráficos.***

Señala por medio de curvas los resultados obtenidos en las evaluaciones cuantitativas.

***Flujograma.***

Es la representación grafica por medio de símbolos del recorrido de la información o de los procesos.

***Matrices de riesgo — control.***

Es utilizada para describir los diferentes tipos de riesgos que se puedan presentar en desarrollo de una actividad, incluyendo los riesgos inherentes y de control, en cumplimiento a las políticas establecidas por el ente económico y a la normatividad establecida por el Legislador.

***Matriz de evaluación del control interno.***

Esta herramienta se utiliza para la formulación de la estrategia, es decir, resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas.

### ***Producto.***

Es el resultado de la transformación de diferentes flujos de materiales. Se denomina producto a todo lo que la organización ofrece en el mercado para ser usado o consumido. Pueden ser objetos físicos, ideas, lugares, etc.

El producto no es solo lo que se ve sino también lo que significa para el que lo adquiere. Es la suma del producto formal más el producto simbólico. El producto formal es el bien económico que tiene determinadas formas, calidad, marca. El producto simbólico es lo que significa para el que lo adquiere, lo que representa usarlo y también los beneficios adicionales que ofrece.

### **Proceso de producción**

Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las materias primas). Los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista.

Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso. Pueden ser acciones inmediatas (que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o acciones mediatas (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso).

Por otra parte, aunque existen una gran cantidad de tipologías de productos, podemos mencionar las principales: los productos finales, que se ofertan en los mercados donde la

organización interactúa, y los productos intermedios, utilizables como factores en otra u otras acciones que componen el mismo proceso de producción.

Los procesos productivos, por su parte, pueden clasificarse de distintas formas, (a) según el tipo de transformación que intentan, pueden ser técnicos (modifican las propiedades intrínsecas de las cosas), de modo (modificaciones de selección, forma o modo de disposición de las cosas), de lugar (desplazamiento de las cosas en el espacio) o de tiempo (conservación en el tiempo) y (b) según el modo de producción, el proceso puede ser simple (cuando la producción tiene por resultado una mercancía o servicio de tipo único) o múltiple (cuando los productos son técnicamente interdependientes) (Mantilla Blanco, 2001, pág. 32).

## **Capítulo Cuatro - Marco Metodológico**

Teniendo en cuenta que inversiones MANPE es una empresa productora y comercializadora, en los últimos años muestra problemas en el área de producción, debido a que toda la atención se ha enfocado en el área de comercialización, y se ha descuidado el proceso productivo, lo cual merece una atención especial e inmediata de la administración.

### **Tipo de estudio**

Se eligió como mejor opción el tipo de estudio descriptivo ya que permite desarrollar cada uno de los procedimientos que forman el objeto de la investigación utilizando técnicas específicas para la captación de información como entrevista, encuestas, observación, mediante la utilización de herramientas como : guías de observación con las cuales se elaborarán los cuestionarios de control interno y su interpretación, matriz de riesgos y Flujograma; todas estas aplicadas en Inversiones Manpe Ltda. en el área de producción, las cuales facilitaran a su vez las fortalezas y debilidades de la empresa.

### **Método de investigación**

El método que se utilizara es el deductivo partiendo de la normatividad y de la teoría del control aplicados en Inversiones Manpe Ltda. En el área sujeta a examen, detectando fortalezas y debilidades, facilitando con ello las recomendaciones pertinentes que a su vez, sirva de modelo para ser implementado en otras áreas de la empresa.

### **Fuentes y técnicas para la recolección de información.**

#### ***Fuentes primarias.***

Como fuentes y técnicas primarias para la recolección de información se recurre al uso de herramientas como: guías de observación, cuestionarios de control interno, matrices de riesgo en el área de producción y se elaborará un Flujograma observando el recorrido de la información y los puntos clave del control aplicados en inversiones Manpe Ltda.

#### ***Fuentes secundarias.***

Se consultaran en textos de control interno, auditoría interna, informe COSO, internet y demás medios que nos permita llevar a cabo la consultoría.

### **Tratamientos y procedimientos para el análisis de la información.**

El procedimiento que se utilizara para el manejo de la información serán las herramientas de evaluación del control interno, procurando con estas la identificación de los puntos óptimos y débiles del área de producción.

Una vez recolectada la información, se hará un diagnostico para el proceso de producción, utilizando los cuestionarios de control interno de manera cualitativa cuyos resultados serán tabulados y reflejados gráficamente con el fin de detectar las fortalezas y debilidades de la empresa. Se emplearan las matrices de riesgo control, y lista para evaluar los aspectos cualitativos mostrando con esto los riesgos incurridos y las desviaciones.

Una vez se termine de evaluar, se formularán una serie de recomendaciones con el fin de propiciar el mejoramiento del proceso administrativo.

### **Capítulo Cinco – Diagnostico**

Inversiones Manpe Ltda. Es una empresa que desarrolla su objetivo social en la elaboración y comercialización de productos alimenticios tales como granolas, cereales y bebida energizante, los productos son reconocidos en el mercado por su calidad y su economía, además es una empresa que tiene un continuo progreso en el mercado y su misión es “ser una compañía ideal en la producción y comercialización de productos alimenticios... con permanentes cambios tecnológicos en sus sistemas de producción y distribución...”. la empresa cuenta con un manual de funciones y procedimientos para las áreas de gerencia general, contraloría, mercadeo y ventas, área de producción y recursos humanos, que muy someramente describe de manera grafica los procesos de cada dependencia o centro de responsabilidad. Con base en el crecimiento económico de la compañía es necesario e importante definir y determinar los procesos y actividades através de una descripción más detallada de cada uno de los cargos de la empresa.

Toda empresa productora y comercializadora debería interesarse más por sus procesos productivos, ya que hay muchas posibilidades de mercado nacional e internacional que permiten un crecimiento económico constante, por lo que se deben tener en cuenta ciertos estándares y controles de producción en cada una de sus aéreas específicas como son: Mezclado, horneado, empaque, pesado, sellado y fechado. Además de una verificación de producto terminado.

Inversiones Manpe Ltda. debe tener un control para ser más eficiente con sus suministros; si se observa únicamente el área de mezclado no se lleva un formato de control en el cual refleje los insumos empleados cuyo registro este dado por una unidad de medida, (kilos, gramos, litros, mililitros y/o centímetros), también incluir un estándar en el tiempo requerido para esta actividad y un control en los insumos desperdiciados que se vea reflejado en un registro.

Tomando el área de horneado el operario debe llenar un formato de tiempo de horneado, temperatura del horno, peso antes de horneado y peso después del horneado, tiempo de enfriado y un formato de entrega. El área de empaque que incluye el fechado por lo cual se debe llevar un formato de cuantas unidades producidas son fechadas y tienen el número de lote correcto; en el pesado y sellado se debe llenar un formato el cual refleja cuantas unidades se empacaron con éxito y en perfecto estado, el tipo de producto y el peso de ese producto.

Como estos datos son ajenos a la administración es muy complejo llevar un control en esta área del proceso productivo esto hace que la empresa no sean eficientes y eficaces en esta área tan importante de la empresa.

Se tendrá como propósitos evaluar y auditar el proceso productivo de inversiones Manpe Ltda. Socializando un diseño de control interno, utilizando las técnicas de auditoría.

Se pretende concientizar a los administradores del problema en el área de producción por medio de un proceso de evaluación de cada una de los procesos de producción usando las herramientas y técnicas de auditoría.

La ejecución de un seguimiento inicial dará a conocer como se encuentra el proceso de producción en la actualidad y con base en esa información presentar las diferentes soluciones a través de las recomendaciones.

Se dará inicio con el área de mezclado observando el proceso y teniendo en cuenta el momento en que inicia, los insumos necesarios y su manejo, la forma y la maquinaria empleada para su desarrollo, el tiempo de mano de obra, el tiempo de ocio, el desperdicio y los sobrantes de materias primas.

El proceso de horneado, este al igual que el proceso anterior se tomaran tiempos y movimientos del proceso desde el comienzo hasta su fin. De igual forma tendremos en observación el área de empaque y fechado midiendo los tiempos y verificando los procesos y la

eficiencia con la que se elaboren los procesos. Con la información obtenida lo siguiente será analizar la información y generar las recomendaciones correspondientes.

La dinámica del mercado actual exige que las empresas productivas sean más competitivas e innovadoras; y para ello es necesario establecer un correcto sistema de control interno, el que permite elevar la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes. Este control radica en coordinar todas las labores del departamento de manera que el proceso productivo fluya con normalidad, esto significa:

1. Contar con la materia prima necesaria y a tiempo.
2. Utilizar al 100% de la mano de obra.
3. Reducir al mínimo los desperdicios.
4. Cumplir con las entregas pactadas.

### **Generalidades del departamento de producción**

Inversiones Manpe Ltda. Tiene un objetivo el cual consiste en la planeación, programación y ejecución de toda la actividad productiva del ente económico, también cuenta con un alcance proyectado a elaborar productos con estándares de alta calidad para la satisfacción de los clientes y además garantizar el sostenimiento de la empresa. La empresa cuenta con un supervisor que cumple las funciones de jefe de producción.

Los recursos están distribuidos en recursos humanos y físicos, los recursos humanos están catalogados como personal capacitado en la manipulación de alimentos, los físicos se describen como equipos de cómputo, papelería e insumos, maquinaria y equipo, materia prima, material de empaque y una planta física.

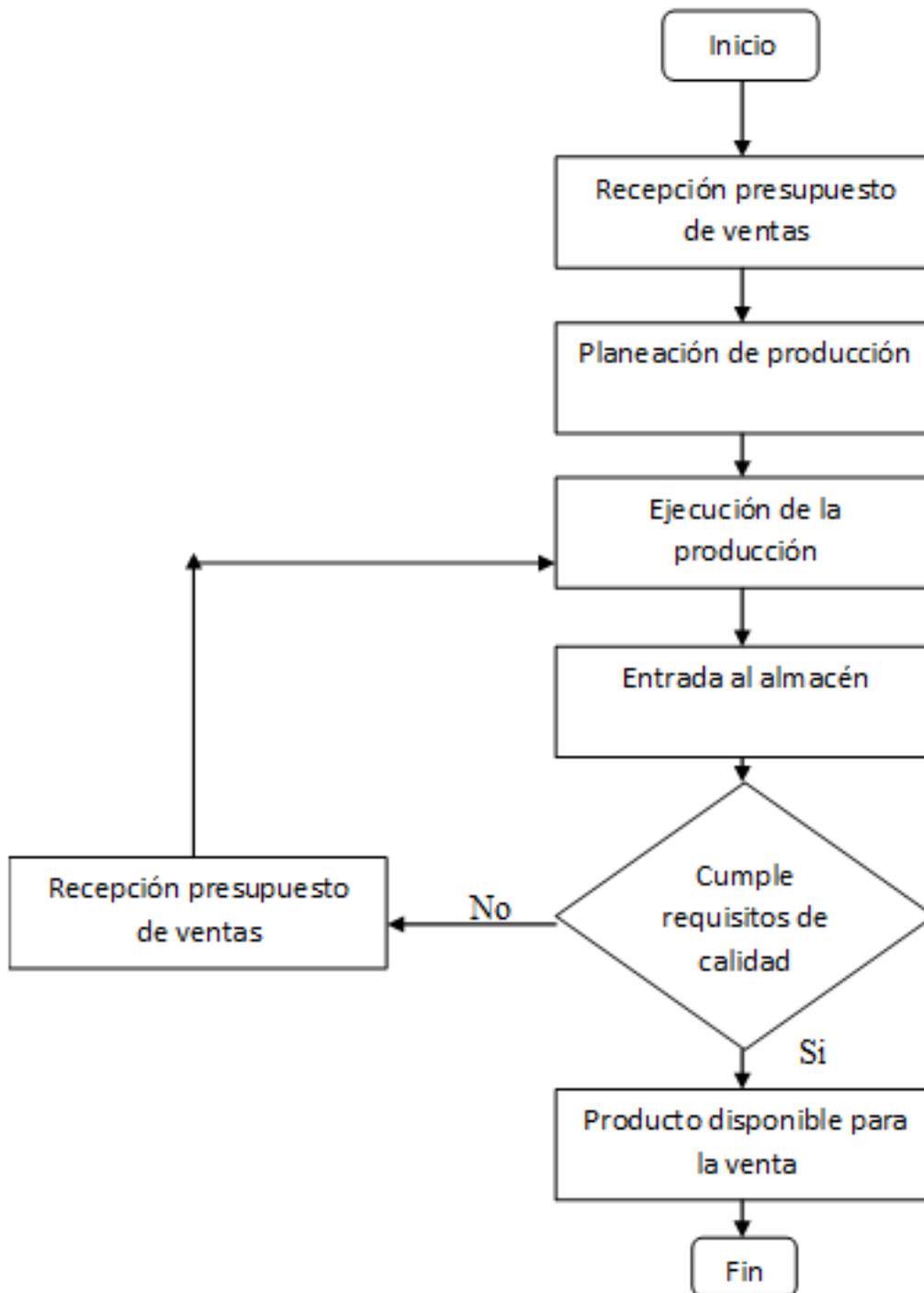
A continuación se describen algunas funciones a cargo del jefe de producción: administración de departamento de producción, el jefe de área de producción define su grupo de trabajo o comité operativo para los siguientes puestos de trabajo:

1. Asistente de producción.
2. Supervisor de planta.
3. Jefe mantenimiento.
4. Jefe de control de calidad.

También es responsable del establecimiento y evaluación de los indicadores de gestión al finalizar el periodo. Es responsable de establecer políticas de mejoramiento y establecer un estándar del sistema de producción ya sea por lotes o bajo pedidos. El jefe de producción está capacitado para tomar las decisiones más oportunas y así obtener un cumplimiento en el presupuesto de ventas. Deberá controlar la materia prima, mano de obra y los costos indirectos, debe planificar y controlar la producción.

El jefe de producción define los niveles de inventarios, máximos y mínimos, la distribución del área física de almacenamiento de materias primas, producto en proceso y producto terminado. El proceso de producción está representado en el flujograma que se aprecia en la Figura 4.

Figura 4. Flujograma del proceso de producción<sup>4</sup>.



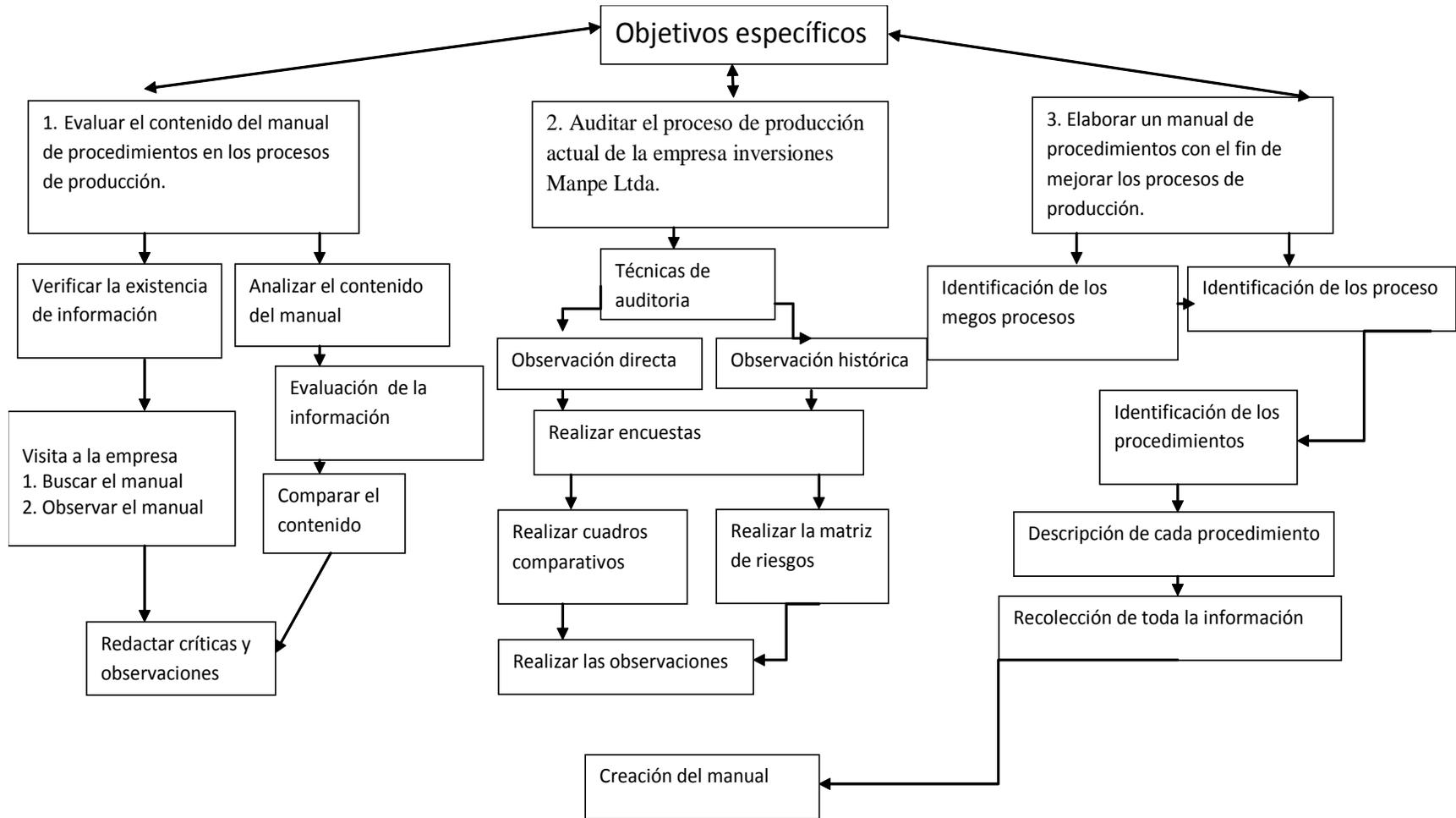
<sup>4</sup> Esta figura fue extraída del: *Manual de funciones y procedimientos de Inversiones Manpe Ltda.*

El proceso de producción que se aprecia en la Figura 4, se describe así:

1. Se recibe el presupuesto de ventas.
2. Se realiza una planeación diaria de la planeación para su ejecución.
3. Se procede a la ejecución de la producción.
4. Después de terminar el proceso productivo, se hace el control de calidad si el producto no cumple con los requisitos exigidos por el área de calidad, se devuelve a la planta de producción para hacer el respectivo reproceso, de lo contrario ingresa al almacén de producto terminado como producto disponible para la venta.

**Descripción de los objetivos**

Figura 5. Descripción de los objetivos del proyecto<sup>5</sup>.



<sup>5</sup> Elaboración propia.

Tabla 1. Cuestionario (I) Control Interno Inversiones Manpe Ltda<sup>6</sup>.



Control Interno Inversiones Manpe Ltda.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO- INVERSIONES MANPE LTDA.		ENCUESTADOS										
AMBIENTE DE CONTROL		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PROMEDIO
1	¿Existen y se implementan codigos de conducta?	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	3
2	Los codigos son entendibles, dirigidos a conflictos de interes, pagos incorrectos o ilegales, principios anticompetitivos y entradas comerciales	3	3	3	4	3	3	3	2	5	3	3
3	los codigos se encuentran actualizados y periodicamente divulgados	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3
4	los codigos son claros y los empleados comprenden qué comportamientos son aceptados o no, y saben como comportarse frente a ellos	3	3	5	4	3	3	4	3	5	3	4
5	El acuerdo de integridad y etica es comunicado efectivamente por la empresa, tanto en palabras como en hechos y escritura	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3
6	Se mantienen relaciones con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, aseguradores, competidores, auditores y otras partes que estan basados en la honestidad y equidad.	3	4	5	3	4	3	5	4	3	3	4
7	la direccion responde a las violaciones del codigo de conducta	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
8	las acciones disciplinarias son tomadas como un resultado de las violaciones y son comunicadas extensamente en la entidad.	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3
9	Existe una descripción de las tareas que comprenden trabajos particulares, considerando factores como la prolongacion con que los individuos deben ejecutar juicios y la extension relacionada con la supervisión	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3
10	existe una adecuada prolongacion de los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar un trabajos particulares.	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2
11	existe evidencia que indique que un empleado tiene los requisitos de conocimientos y habilidades necesarias	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
12	la junta directiva desafía constructivamente las desiciones planteadas por los directores como iniciativas estrategicas y transacciones mayores y pruebas para explicacion de los resultados pasados	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
13	con frecuencia los directores principales visitan las operaciones subsidiarias o divisiones	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3
14	hay un patron para la rotacion que pueda ser un indicador del enfasis que la direccion pone en el control	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
15	la estructura organizacional es apropiadamente centralizada y descentralizada, dado a la naturaleza de las operaciones de la entidad	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	4
16	los ejecutivos encargados tienen el conocimiento requerido, la experiencia y el entrenamiento para cumplir con sus obligaciones	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
17	existe una clara asignacion de autoridad y responsabilidad a todos los empleados de la entidad	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1
18	los empleados se encuentran en el nivel correcto están autorizados para corregir problemas o para implementar mejoras, y esa autoridad esta acompañada por los niveles apropiados de competencia y crear limites de autoridad	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
19	existen politicas y procedimientos para dar soporte a un efectivo sistema de control interno	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
20	los empleados entienden que los procedimientos inefectivos traen como consecuencia acciones correctivas como un resultado a la no adhesion a las politicas establecidas	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2

<sup>6</sup> Elaboración propia.



Control Interno Inversiones Manpe Ltda.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO- INVERSIONES MANPE LTDA.		ENCUESTADOS										
VALORACIÓN DE RIESGOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PROMEDIO
1	la informacion de los objetivos globales de la entidad es difundida a los empleados y al consejo de directores	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2
2	la direccion obtine una retroalimentacion de los directores clave, otros empleados y el consejo indicando que la comunicaci3n con los empleados es efectiva	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
3	el plan estrategico apoya los objetivos globales de la entidad	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3
4	existe un vinculo o una union adecuada de los objetivos a nivel de actividad con los objetivos globales de la entidad y con los planes estrategicos	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
5	los objetivos a nivel de actividad son complementarios y refuerzan dentro y entre las actividades	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
6	los objetivos son establecidos por las actividades claves en la circulacion de los bienes y servicios y actividades de soporte	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3
7	existen mecanismos convenientes para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas e internas	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
8	el analisis de riesgos es minucioso y relevante, incluyendo la estimacion de los riesgos significativos, la valoracion de la probabilidad de su carencia y determinacion de las acciones requeridas	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
9	existen mecanismo para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades a nivel de la entidad	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2
10	existen mecanismos para identificary reaccionar a cambios que puedan tener un efecto dramatico y penetrante sobre la entidad	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>												
1	exiaten politicas apropiadas y procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades de la empresa	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	los controles descritos en el manual de politicas son actualmente aplicados correctamente	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
3	Se realizan revisiones sobre el desempe1o actual frente a presupuestos, pron3sticos, periodos anteriores y competidores.	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
4	los administradores dirigen las funciones o actividades revisando informes de desempe1o	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
5	los datos que ingresan estan sujetos a chequeos o a cotejarse con los archivos de control	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1
6	los activos se aseguran fisicamente en forma periodica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2
7	los diferentes conjuntos de datos se relacionan unos con otros ademas de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3
8	las responsabilidades se dividen o segregan entre los diferentes empleados	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
9	las herramientas de administracion de almacenamiento cargan archivos de datos a altas velocidades anticipándose al siguiente trabajo	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2
10	los controles de aplicaci3n ayudan a asegurar que le procesamiento sea completo y exacto, autorizaci3n y validaci3n de las transacciones	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3



Control Interno Inversiones Manpe Ltda.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO- INVERSIONES MANPE LTDA.		ENCUESTADOS										
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PROMEDIO
1	se utilizan mecanismos adecuados para conseguir información externa	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3
2	la información generada internamente es crítica para el logro de los objetivos que se planteó la entidad	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
3	los directores reciben información que los capacite para la identificación de las acciones que deban tomar	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
4	la información esta disponible para un tiempo base, de eventos y actividades (internas y externas) y para poder tomar decisiones prontas	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3
5	hay un mecanismo para identificar la información que pueda ser necesaria	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
6	existen vías de comunicación suficientes para la efectividad de ésta	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3
7	hay canales de de comunicación que ayuda a los reportes de acciones sospechosas o inapropiadas en la entidad	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
8	receptividad en las sugerencias de parte de los empleados a los directores en cuanto a las mejoras que se puedan hacer en productividad y calidad	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
9	la información es precisa y suficiente con la cual los empleados son capacitados para cumplir con sus responsabilidades efectivamente	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2
10	existen mecanismos de retroalimentación con los agentes existentes	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2
MONITOREO Y SUPERVISION												
1	La operación directiva compara la información obtenida en el curso de las actividades diarias con la información en el sistema	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	la comunicación proveniente de partes externas, corroboran la información generada internamente	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
3	comparaciones periódicas de las cantidades registradas por el sistema de información contable con los activos físicos	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
4	sensibilidad frente a las recomendaciones de auditores internos y externos como medio para fortalecer los controles internos	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
5	el personal es requerido periódicamente para admitir la obediencia hacia el código de conducta	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3

Tabla 2. Resultados cuestionario (I)<sup>7</sup>.

INVERSIONES MANPE LTDA.						
RESULTADOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO						
MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO			Puntaje por elemento	Interpretación	Puntaje por componente	Interpretación
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	AMBIENTE DE CONTROL	ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS	3,08	ADECUADO	2,95	INSUFICIENTE
		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	3,18	ADECUADO		
		ESTILO DE DIRECCIÓN	2,59	INSUFICIENTE		
	VALORACIÓN DEL RIESGO	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	2,25	INSUFICIENTE	2,25	INSUFICIENTE
SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	POLÍTICAS DE OPERACIÓN	2,50	INSUFICIENTE	2,36	INSUFICIENTE
		PROCEDIMIENTOS	2,30	INSUFICIENTE		
		CONTROLES	1,85	INSUFICIENCIA CRITICA		
		INDICADORES	2,50	INSUFICIENTE		
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	2,63	INSUFICIENTE		
	INFORMACIÓN	INFORMACIÓN PRIMARIA	2,87	INSUFICIENTE	2,92	INSUFICIENTE
		INFORMACIÓN SECUNDARIA	3,20	ADECUADO		
		SISTEMAS DE INFORMACIÓN	2,70	INSUFICIENTE		
SUBSISTEMA CONTROL	SUPERVISION Y MONITOREO	AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL	2,20	INSUFICIENTE	2,20	INSUFICIENTE

<sup>7</sup> Elaboración propia.

Figura 6. Interpretación de resultados por componentes de control interno<sup>8</sup>.

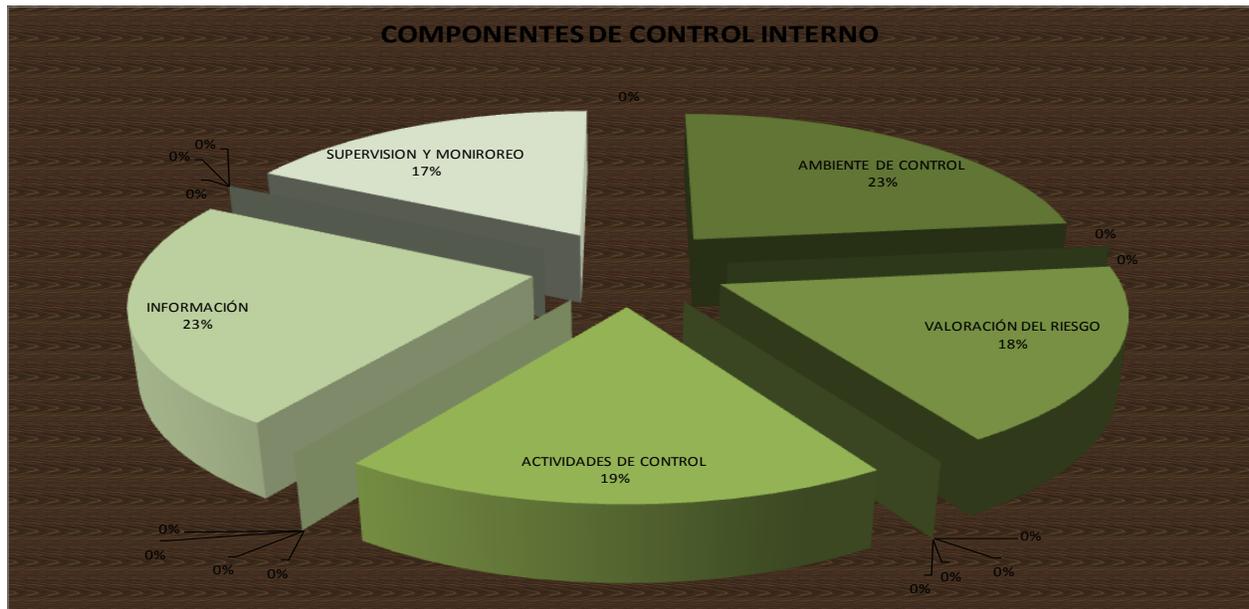
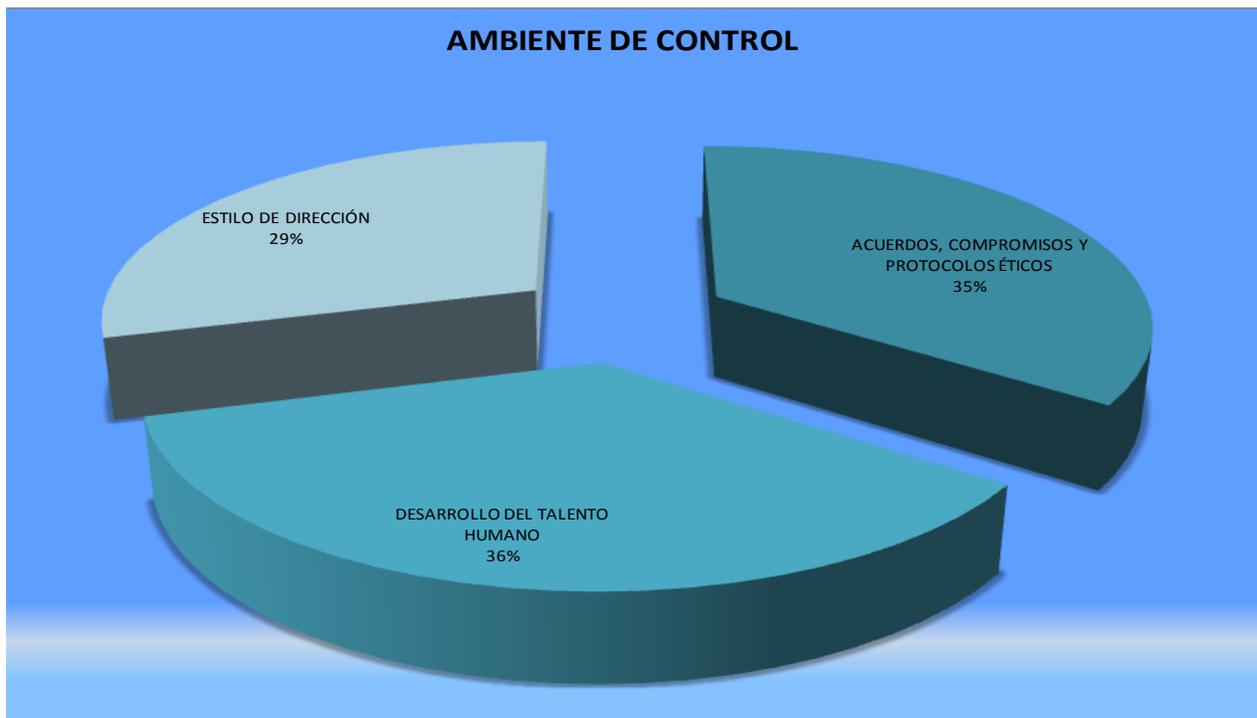


Figura 7. Resultados ambiente de control<sup>9</sup>.



<sup>8</sup> Elaboración propia.

<sup>9</sup> Elaboración propia.

Figura 8. Resultados valoración del riesgo<sup>10</sup>.

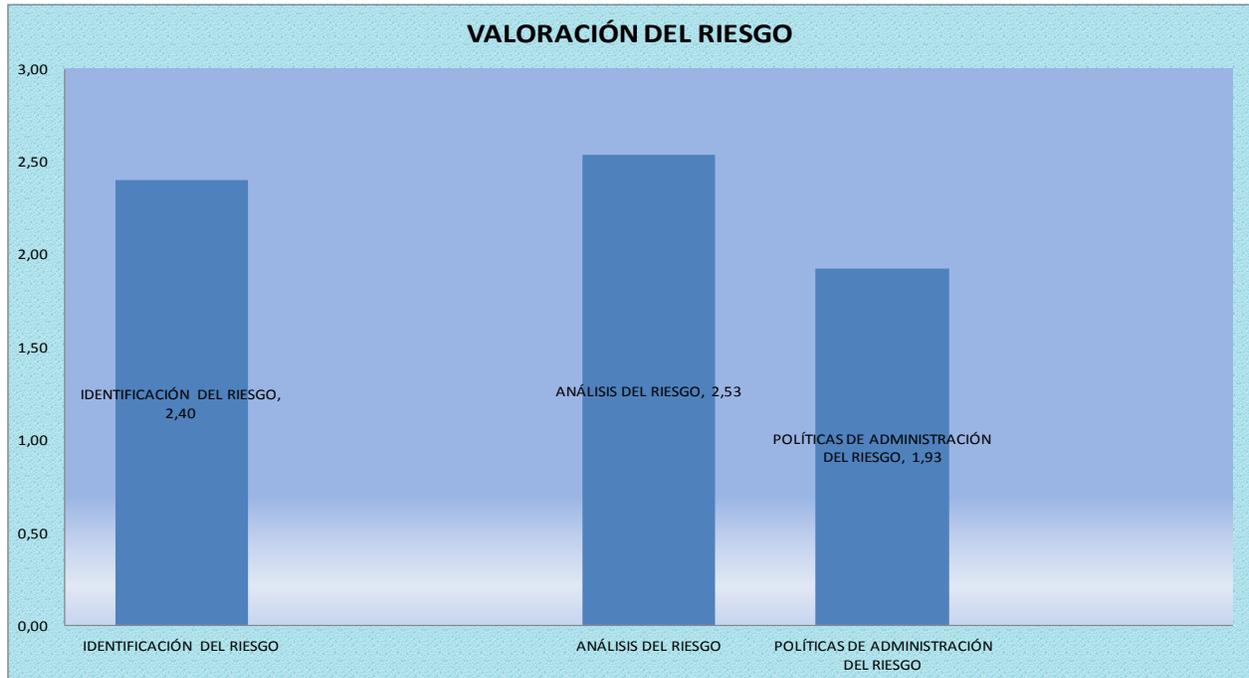
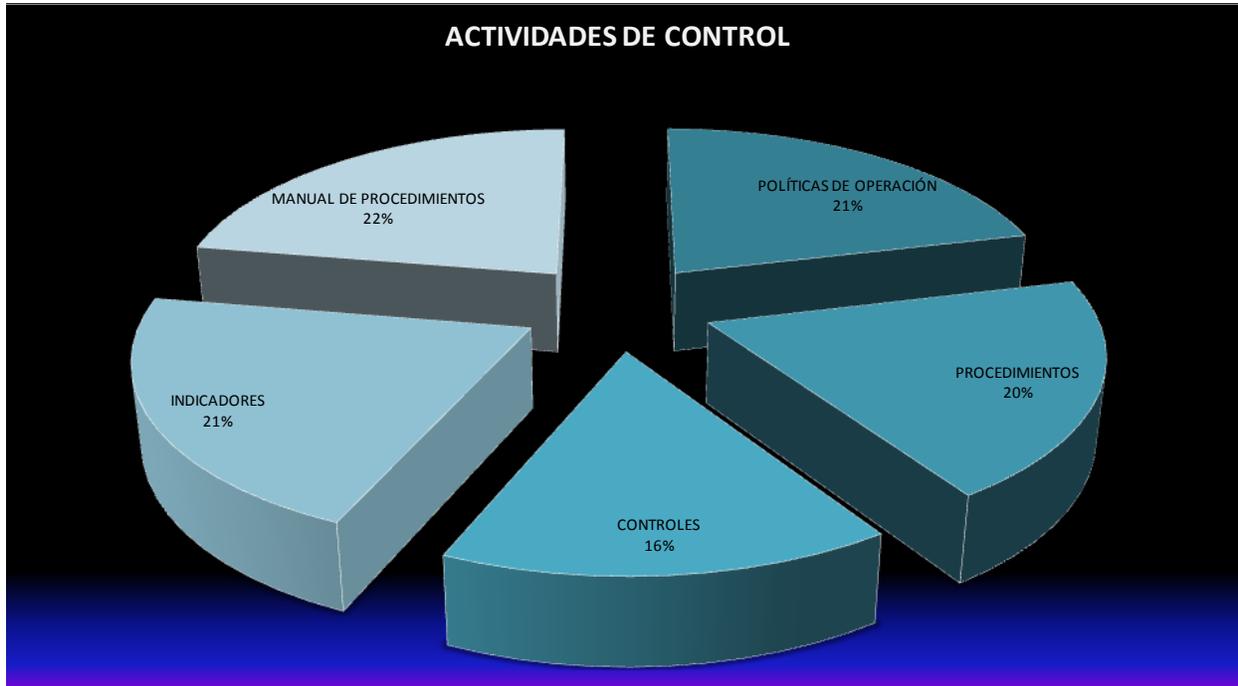


Figura 9. Resultados actividades de control<sup>11</sup>.



<sup>10</sup> Elaboración propia.

<sup>11</sup> Elaboración propia.

Figura 10. Resultados información y comunicación<sup>12</sup>.

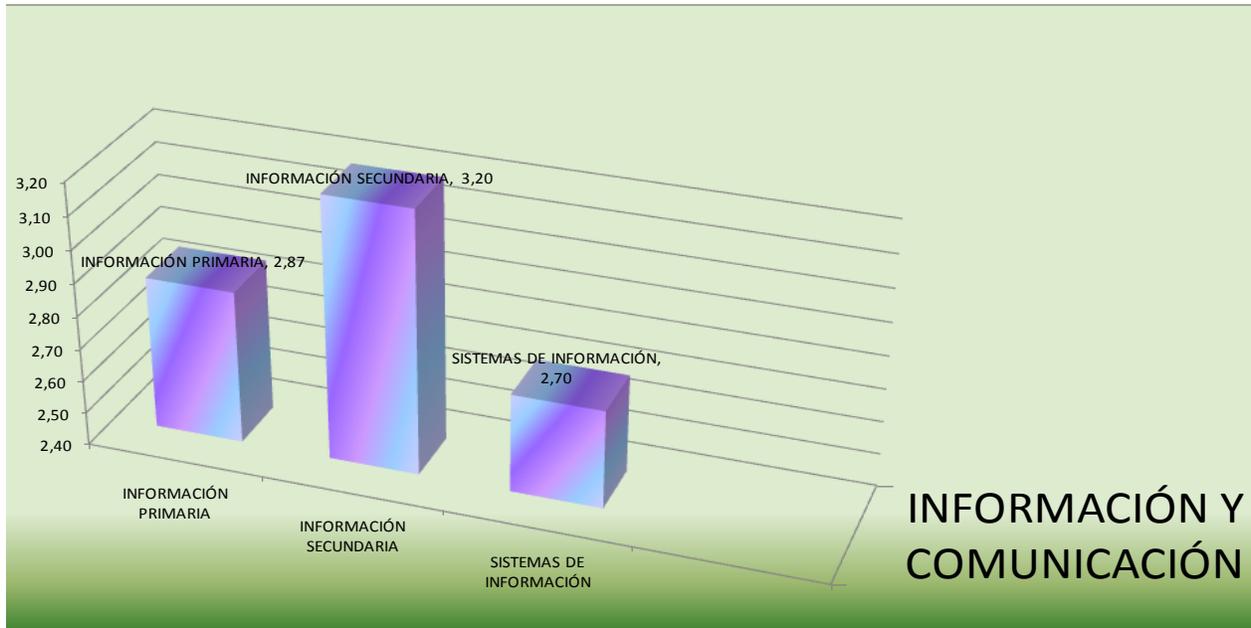
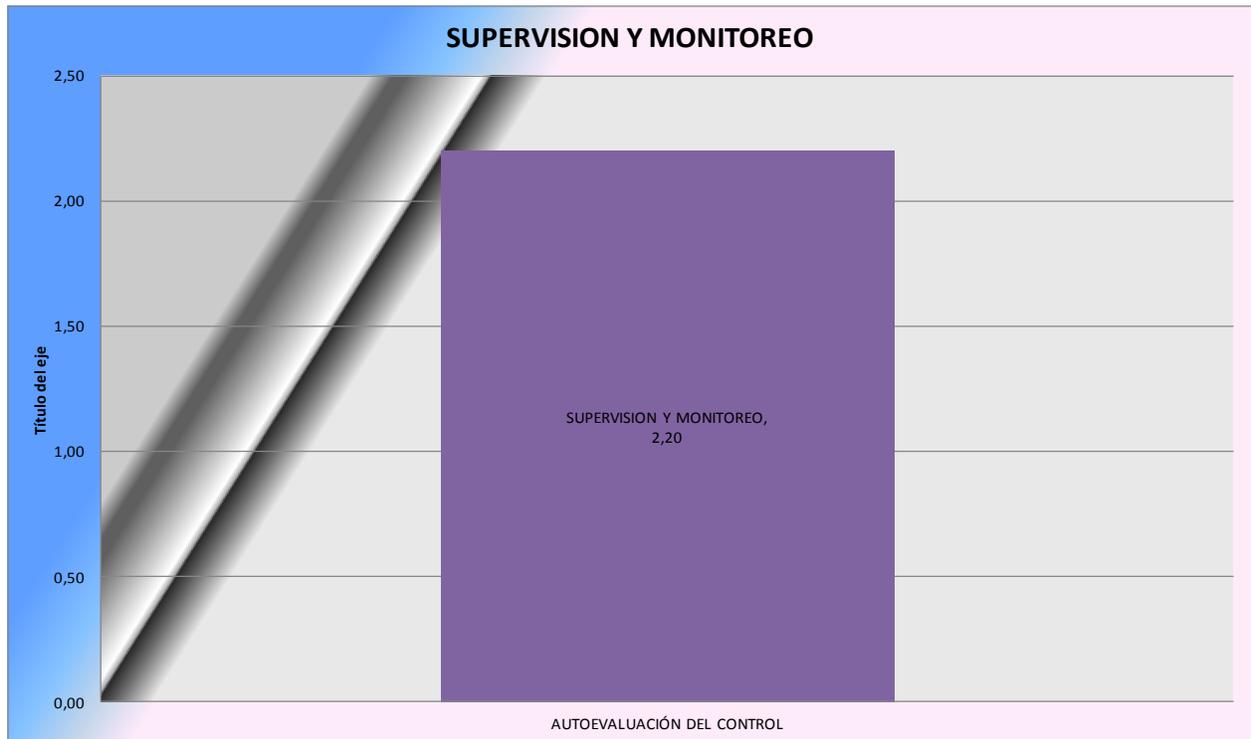


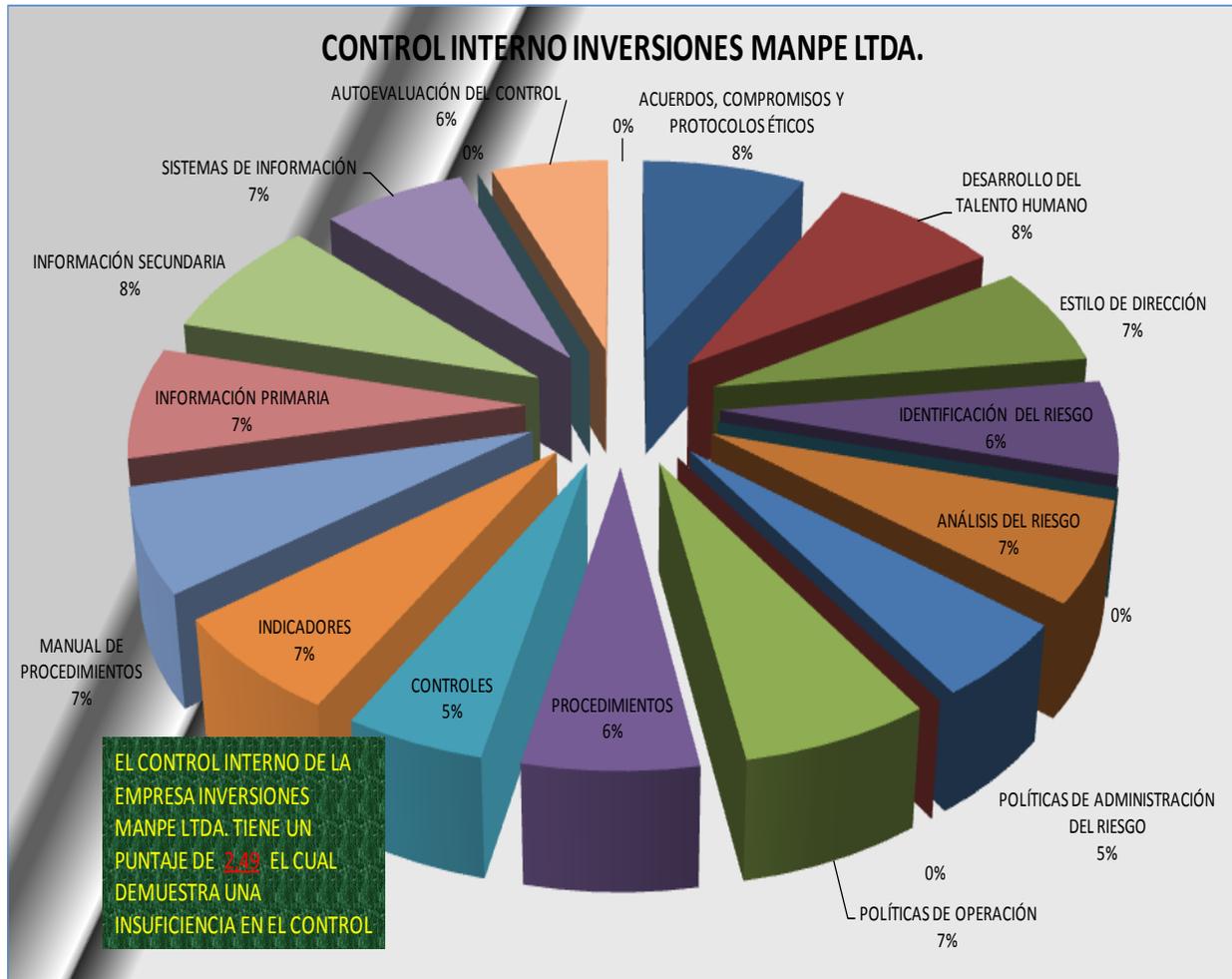
Figura 11. Resultados supervisión y monitoreo<sup>13</sup>.



<sup>12</sup> Elaboración propia.

<sup>13</sup> Elaboración propia.

Figura 12. Resultados control interno Inversiones Manpe Ltda<sup>14</sup>.



<sup>14</sup> Elaboración propia.

Tabla 3. Matriz de riesgos control interno Inversiones Manpe Ltda<sup>15</sup>.

INVERSIONES MANPE LTDA.					FECHA: DE ABRIL 2013			
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE INVERSIONES MANPE LTDA.					ELABORO:			
PLANILLA MATRIZ DE DEFICIENCIA					PAPELES DE TRABAJO: M01			
REF P/T	HALLAZGO	CRITERIO	CAUSA	EFECT O RIESGO			RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE
				A	M	B		
AMBIENTE DE CONTROL	Se encontró una insuficiencia en la manera como se dirige la empresa. Al evaluar se encontró que el estilo de direccionamiento gerencial no es el correspondiente al tipo de organización, arrojando un resultado de 2,59	Según las teorías de las organizaciones el método usado por Inversiones Manpe Ltda. Es un estilo de administración humanista.	Debido al ambiente y la conformación de la empresa como una organización familiar se le da un trato a los empleados como si fuesen parte de la familia	X			Se recomienda cambiar el estilo de direccionamiento humanista por un estilo que permita exigir mayor desempeño	Administración
VALORACION DEL RIESGO	Existe un manual interno de trabajo el cual está muy bien elaborado, pero no es aplicado de la forma como debe ser y es allí donde encontramos las insuficiencia de las políticas de administración. el análisis de riesgos es minucioso y relevante, incluyendo la estimación de los riesgos significativos, la valoración de la probabilidad de su carencia y la determinación de las acciones requeridas	Según las normas de código del trabajo, el reglamento interno debe ser llevado al pie de la letra para que la organización funcione correctamente, En el código sustantivo del trabajo se presenta en los artículos 104 a 125 El reglamento interno del trabajo, teniendo en cuenta las derogatorias que hizo el la ley 1429 de diciembre 29 de 2010.	Como consecuencia de no aplicar el reglamento interno los empleados actúan con una conducta incongruente en el desarrollo de sus actividades.		X		Se recomienda hacer uso del reglamento interno tal como esta.	Administración

<sup>15</sup> Elaboración propia.

INVERSIONES MANPE LTDA.						FECHA: DE ABRIL 2013		
						ELABORO:		
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE INVERSIONES MANPE LTDA.						PAPELES DE TRABAJO: M01		
PLANILLA MATRIZ DE DEFICIENCIA								
REF P/T	HALLAZGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTO RIESGO			RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE
				A	M	B		
ACTIVIDADES DE CONTROL	Se encontró que no hay presencia y aplicación de controles internos que permitan a la administración tomar decisiones inmediatas.	El informe COSO se refiere al control interno como una herramienta útil y muy eficaz para la toma de decisiones.	La consecuencia de que no existan controles establecidos da la oportunidad de que las operaciones se distorsionen y no permita tener información exacta y a tiempo para tomar medidas en el área afectada.	X			Se recomienda poner en práctica los principios de auditoría y control interno para una mayor eficacia y efectividad en los procesos.	Administración
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Existe una mala comunicación del empleador hacia el empleado, los medios de comunicación no se emplean tales como (memorandos, comunicados publicaciones). La comunicación se hace verbalmente y no tiene un soporte por escrito.	El informe COSO enuncia que las comunicaciones entre la administración y sus subalternos debe ser eficientes y eficaces para mejorar la efectividad en la organización.	Esta falencia conlleva a que los sistemas y las ordenes jerárquicas sean deficientes y pueden llevar al fracaso la organización.	X			Lo recomendado es que se mejore utilizando formatos y memorandos que dejen la información plasmada en un papel para costar su respectiva aceptación.	Administración
SUPERVISION Y MONITOREO	La insensibilidad frente a las recomendaciones de evaluadores internos y externos como medio para fortalecer los controles internos	Como empresa que desea prosperar en el mercado colombiano debe aceptar las opiniones y recomendaciones de los evaluadores.	La insensibilidad se debe a que la empresa fue constituida como una empresa familiar, y se tiene la confianza suficiente para desarrollar sus procesos, pero debido a su crecimiento se ve obligada a ser más estricta	X			Ser sensible frente a las recomendaciones de evaluadores internos y externos como medio para fortalecer los controles internos	Administración

Tabla 4. Cuestionario (II) C.I. Proceso de producción Inversiones Manpe Ltda<sup>16</sup>.

CUESTIONARIO INVERSIONES MANPE LTDA. P. P.		ENCUESTADOS										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PROMEDIO
<b>COMPRAS</b>												
1	¿Existe una política definida sobre la autorización en compras de materia prima, y que este a cargo de determinadas personas de la empresa?	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3
2	¿Aprueba un funcionario o la junta Administrativa las adquisiciones de materia prima por pedido?	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	¿Aprueba un funcionario o la junta Administrativa las adquisiciones de materia prima por abastecimiento?	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3
4	¿Existe justificación válida y aprobada para la compra de materia prima?	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
5	¿Existen cotizaciones para buscar el mejor precio en la compra materia prima?	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3
6	¿Se comprueba que la materia prima no exceden el valor de mercado?	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3
7	¿Cuenta la empresa con archivos permanentes de los documentos o soportes del costo de los productos( insumos, materia prima) adquiridos?	2	3	1	3	2	1	2	3	2	2	2
8	¿Se verifica haber recibido la mercancía a conformidad, y se asigna de manera inmediata la responsabilidad de custodia?	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3
<b>MATERIA PRIMA</b>												
1	¿Existe algún documento de soporte al recibir la mercancía( materia prima, insumos)?	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
2	¿Se verifica haber recibido la mercancía a conformidad con el pedido o la orden de compra?	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	¿Se tienen políticas de ingreso a la bodega de materia prima?	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
4	¿El personal autorizado esta capacitado, entiende y ejecuta la rotación de la mercancía?	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
5	¿Se lleva un registro cronológico de las materias primas y se despacha a producción de acuerdo con la fecha mas próxima a vencer?	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
6	¿Existe un documento soporte al despachar la mercancía al área de producción?	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2
7	¿El documento de despacho de la mercancía ( materia prima) es diligenciado al momento del despacho?	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
8	¿Se toman inventarios físicos en forma periódica y bajo la supervisión de empleados?	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3
<b>PRODUCCIÓN</b>												
1	¿Se Solicita materia prima por medio de formatos físicos que sean soporte al momento de hacer el descargo?	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2
2	¿El descargo se efectua al momento de despacho de la mercancía?	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	¿Se verifica las cantidades pedidas con las cantidades recibidas?	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2
4	¿Se verifica que la Materia prima este en buen estado?	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
5	¿Los empleados estan capacitados para ejecutar el proceso de transformacion de las materias primas?	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	¿Se maneja estandares de producción o se les exige un maximo de producción a los empleados en el día?	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1
7	¿Se Cumple con los estandares requeridos de produccion?	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3
8	¿Se informa a la administración de la produccion diaria?	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
9	¿Se registra la producción en formatos?	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2
10	¿Se tiene un espacio suficiente para ejecutar la produccion?	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2
11	¿Los elementos maquinaria e instrumentos son adecuados para ejecutar la produccion	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
12	¿Se tiene control en el despacho de la mercancía a producto terminado?	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2
13	¿Se hace firmar en el formato de entrega a quien recibe la mercancía y quien la despacha?	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2
<b>PRODUCTO TERMINADO</b>												
1	¿ Existen políticas estipuladas al momento de recibir la mercancía entregada por producción?	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2
2	¿Se tiene un personal capacitado, que es eficiente y eficaz?	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	¿Se verifica la mercancía entregada por producción?	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	¿Se registra en formatos, donde se hace una descripción de la mercancía que se recibe?	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
5	¿Se ingresa al sistema como mercancía disponible para la venta?	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3
6	¿Se realiza una adecuada rotación de la mercancía?	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
7	¿Se despacha de acuerdo a la factura ?	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3

<sup>16</sup> Elaboración propia.

Tabla 5. Resultados Cuestionario (II)<sup>17</sup>.

INVERSIONES MANPE LTDA.				
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DEL PROCESO DE PRODUCCION				
MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO		Puntaje por elemento	Interpretación	Puntaje por componente
PROCESO DE PRODUCCIÓN	COMPRAS	2,60	ADECUADO	2,33
	MATERIA PRIMA	2,24	ADECUADO	
	PRODUCCIÓN	1,81	INSUFICIENTE	
	PRODUCTO TERMINADO	2,69	ADECUADO	
RANGOS DE INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO DE LA ENCUESTA				
Rango .0 – 0.9: Insuficiencia Crítica				
Rango 1.0 – 1.9: Insuficiente				
Rango 2.0 – 2.9: Adecuado				
Rango 3.0 – 4.0: Satisfactorio				

Figura 13. Procesos de producción<sup>18</sup>.



<sup>17</sup> Elaboración propia.

<sup>18</sup> Elaboración propia.

Tabla 6. Matriz de proceso productivo<sup>19</sup>.

INVERSIONES MANPE LTDA.						FECHA: DE ABRIL 2013		
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE INVERSIONES MANPE LTDA.						ELABORO:		
PLANILLA MATRIZ DE DEFICIENCIA PROCESO DE PRODUCCIÓN						PAPELES DE TRABAJO: M02		
REF P/T	HALLAZGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTO RIESGO			RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE
				A	M	B		
COMPRAS	La empresa no cuenta con archivos permanentes de los documentos o soportes del costo de los productos (insumos, materia prima) adquiridos. No maneja un historial al momento de realizar las cotizaciones	Para hacer una compra se debe de realizar por lo menos de tres a cuatro cotizaciones a los diferentes proveedores con el fin de comprar el producto de mejor calidad y de un precio adecuado al presupuesto.	Esta falencia conlleva a que los proveedores son los mismos no existe un cambio de proveedores			X	Se recomienda realizar diferentes cotizaciones y archivar dichos documentos con el fin de tener un soporte al momento de hacer una compra con cualquier otro proveedor	Jefe de compras
MATERIA PRIMA	Los formatos de entrega y recibo de mercancía (materia prima e insumos) no son diligenciados al momento de despachar la mercancía por hacer las cosas más rápido.	Los formatos y documentos son importantes porque nos permiten tener un mayor control en los procesos, las cosas se tiene que hacer mediante parámetros establecidos, políticas de la empresa.	Por realizar el trabajo rápido se despacha la mercancía sin primero llenar un formato o documento que soporte el despacho, esto se debe a la confianza entre trabajadores		X		Realizar el proceso, llenar los formatos al momento de despachar la mercancía, y no dejar para después a que se olvide y no se recuerde las cantidades exactas	Jefe materia prima

<sup>19</sup> Elaboración propia.

REF P/T	HALLAZGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTO RIESGO			RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE
				A	M	B		
PRODUCCIÓN	1,El descargo de la mercancía se efectúa después de un tiempo que no es prudente	Los descargos de materia prima se deben de realizar al momento de despachar MP para tener el inventario actualizado	La segregación de funciones en esta empresa no está muy bien definida y no tiene mayores controles al momento de despacho de la M.P.	X			Se recomienda efectuar el descargo al momento de realizar el despacho de la mercancía se debe de delegar una persona encargada para que realice dicha función.	Administración
	2. No se verifica las cantidades pedidas con las cantidades recibidas.	Revisar que lo pedido se está recibiendo desacuerdo a los formatos. la existencia de formatos hace fácil el proceso de verificación	La confianza entre empleados y el tiempo y la disponibilidad hacen que no se verifique.		X		Se debe de verifica las cantidades pedidas con las cantidades recibidas mediante los formatos diligenciados respectivamente.	Empleados
	3. los estándares de producción no se encuentran definidos por escrito y no existe una descripción por cada producto a elaborara.	La existencia de estándares hace que la producción sea efectiva y eficaz, la existencia de una meta o un objetivo hace que los trabajadores cumplan.	La empresa maneja el cumplimiento de objetivos por porcentaje de 100% al día pero no existe un documento soporte que establezca los estándares.	X			Se recomienda realizar un estudio de tiempos para encontrar los estándares de producción por los productos que estén en mayor circulación y dejarlo por escrito y comunicarlo a los empleados	Administración
PRODUCTO TERMINADO	No existen políticas estipuladas al momento de recibir la mercancía entregada por el área de producción	Es fundamental la existencia de un manual que describa las diferentes funciones y procedimientos para cada área de la empresa	Inversiones Manpe no cuenta con un manual para cada área de la empresa en el cual estén estipuladas cada una de las funciones y procedimientos.		X		Realizar un manual de procedimientos para cada área de la empresa que este por escrito, el beneficio será que al momento de ingresar personal nuevo la inducción tomara menor tiempo.	Administración

Tabla 7. Cuestionario (III) C.I. Área de producción Inversiones Manpe Ltda<sup>20</sup>.

CUESTIONARIO INVERSIONES MANPE LTDA. P. P.		ENCUESTADOS					
		1	2	3	4	5	PROMEDIO
<b>MEZCLADO</b>							
1	¿Existe una guía que indique el proceso de elaboración de la mezcla?	3	3	3	2	2	3
2	¿Se solicita mediante formato las cantidades a mezclar?	1	2	1	1	1	1
3	¿Se verifica que se reciba la cantidad solicitada?	3	3	2	3	2	3
4	¿Se tiene los elementos e instrumentos suficientes para la elaboración de la mezcla?	2	1	2	1	1	1
5	¿Se cuenta con personal capacitado y definido(encargado) para la elaboración de la mezcla	2	2	3	3	3	3
6	¿Se pierde grandes cantidades (proporcional a la mezcla) de materia prima en la elaboración de la mezcla?	1	1	1	1	2	1
7	¿Se lleva un control diario de la pérdida en el proceso mezclado de los desperdicios?	1	1	1	1	1	1
8	¿Existe un documento que soporte la entrega de mezcla?	1	1	1	1	2	1
<b>HORNEADO</b>							
1	¿Existe una guía que indique el proceso de elaboración del horneado?	1	1	1	1	2	1
2	¿Se solicita mediante formato las cantidades a hornear?	1	1	1	1	1	1
3	¿Se verifica que se reciba la cantidad solicitada?	1	1	1	1	2	1
4	¿Se tiene los elementos e instrumentos suficientes para la elaboración del horneado?	2	2	1	1	2	2
5	¿Se cuenta con personal capacitado y definido(encargado) para la elaboración del horneado?	3	3	3	3	3	3
6	¿Se pierde grandes cantidades(proporcional a la mezcla) de materia prima en la procedimiento del horneado?	1	1	1	1	2	1
7	¿Se lleva un control diario de la pérdida en el procedimiento de horneado de los desperdicios?	1	1	1	1	1	1
<b>EMPACADO</b>							
1	¿Existe una guía que indique el proceso de elaboración del empacado?	1	1	1	1	1	1
2	¿Se solicita mediante formato las cantidades a mezclar para empacar?	2	1	1	1	1	1
3	¿Se verifica que se reciba la cantidad solicitada?	2	1	2	1	2	2
4	¿Se tiene los elementos e instrumentos suficientes para la elaboración del procedimiento de empaque?	1	1	1	2	2	1
5	¿Se tiene fechado y listo el empaque al momento de iniciar el procedimiento de empaque?	2	2	2	2	3	2
6	¿Se cuenta con personal capacitado y definido(encargado) para el procedimiento de empaque?	2	2	2	2	3	2
7	¿Se pierde grandes cantidades(proporcional a la mezcla) de materia prima en la procedimiento de empaque?	1	2	1	2	1	1
8	¿Se lleva un control diario de la pérdida en el procedimiento de empaque de los desperdicios?	1	1	1	1	2	1

<sup>20</sup> Elaboración propia.

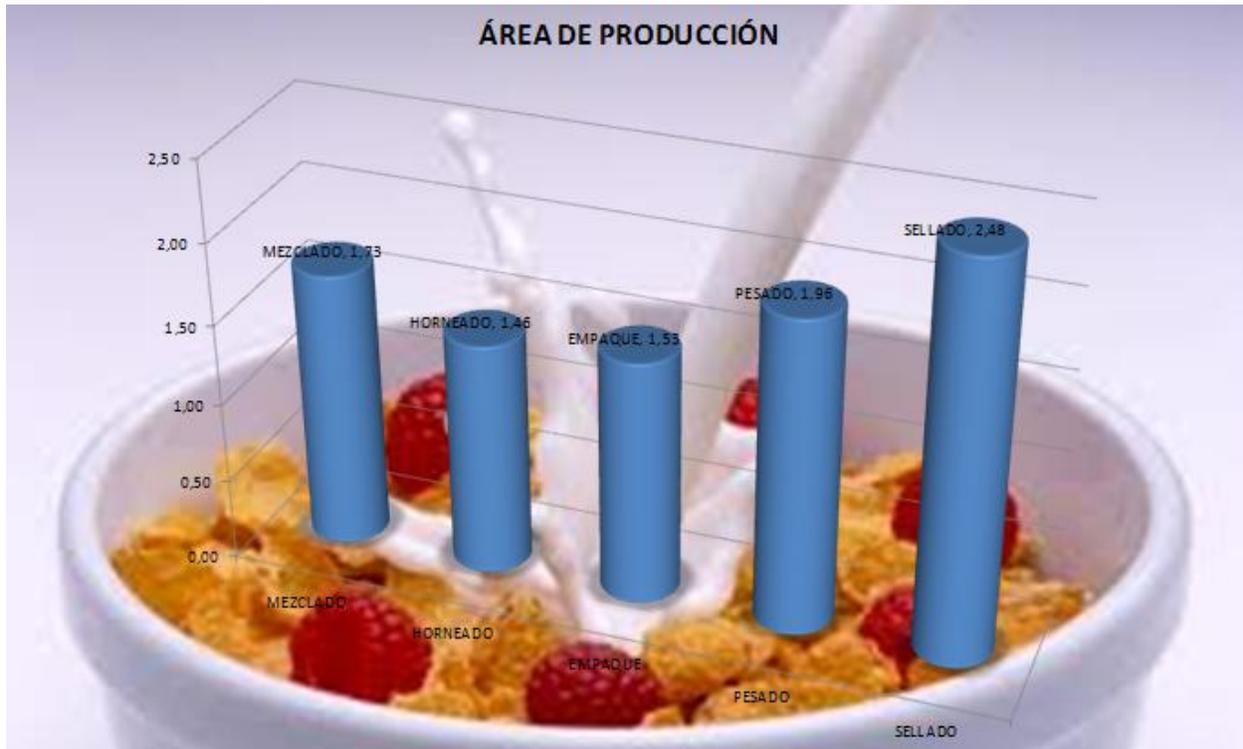
CUESTIONARIO INVERSIONES MANPE LTDA. P. P.		ENCUESTADOS					PROMEDIO
		1	2	3	4	5	
<b>PESADO</b>							
1	¿Existe una guía que indique el procedimiento de pesar el producto?	1	1	1	1	2	1
2	¿Se tiene los elementos e instrumentos suficientes para la elaboración del procedimiento de pesar el producto?	2	2	2	3	3	2
3	¿Se cuenta con personal capacitado y definido(encargado) para el procedimiento de pesar el producto?	2	2	2	2	3	2
4	¿Se pierde grandes cantidades(proporcional a la mezcla) de materia prima en la procedimiento de pesar el producto?	1	1	1	2	2	1
7	¿Se verifica de el producto tenga el peso correcto?	2	3	2	3	3	3
<b>SELLADO</b>							
1	¿Existe una guía que indique el procedimiento de sellado?	1	1	1	1	2	1
2	¿Se tiene los elementos e instrumentos suficientes para la elaboración del procedimiento de sellado?	2	2	2	3	3	2
3	¿Se cuenta con personal capacitado y definido(encargado) para el procedimiento de sellado?	3	3	2	3	3	3
4	¿Se pierde grandes cantidades(proporcional a la mezcla) de materia prima en la procedimiento de sellado?	4	3	3	3	3	3
5	¿Se almacena adecuadamente el producto después de sellado?	3	2	3	3	2	3
6	¿Se llena algún formato al momento de terminar el proceso de sellado?	3	2	3	3	3	3
7	¿Se verifica de el producto este en un buen estado y que cumple con las cualidades requeridas y que esta listo para la entrega?	2	2	3	2	3	2
8	¿Se llena algún formato para la entrega, es firmado por quien entrega y quien recibe?	3	2	2	3	2	2

Tabla 8. Resultados Cuestionario (III)<sup>21</sup>.

INVERSIONES MANPE LTDA.				
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN				
MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO		Puntaje por elemento	Interpretación	Puntaje por componente
ÁREA DE PRODUCCIÓN	MEZCLADO	1,73	INSUFICIENTE	1,83
	HORNEADO	1,46	INSUFICIENTE	
	EMPAQUE	1,53	INSUFICIENTE	
	PESADO	1,96	INSUFICIENTE	
	SELLADO	2,48	ADECUADO	
RANGOS DE INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO DE LA ENCUESTA				
Rango .0 – 0.9: Insuficiencia Crítica				
Rango 1.0 – 1.9: Insuficiente				
Rango 2.0 – 2.9: Adecuado				
Rango 3.0 – 4.0: Satisfactorio				

<sup>21</sup> Elaboración propia.

Figura 14. Resultados área de producción<sup>22</sup>.



<sup>22</sup> Elaboración propia.

Tabla 9. Matriz del área de producción<sup>23</sup>.

INVERSIONES MANPE LTDA.							FECHA: DE ABRIL 2013	
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE INVERSIONES MANPE LTDA.							ELABORO:	
PLANILLA MATRIZ DE DEFICIENCIA Y EXCEPCIONES							PAPELES DE TRABAJO: M03	
REF P/T	HALLAZGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTO RIESGO			RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE
				A	M	B		
MEZCLA	Se encontró que no existe una tabla de valores para la cantidad de suministros que se deben aplicar para la elaboración de la mezcla, de igual manera faltan instrumentos para su elaboración.	Una empresa manufacturera debe tener visiblemente para los empleados los elementos o insumos requeridos para los diferentes productos para conservar su formula en el producto.	Al no existir un formato de insumos utilizados ni una tabla de insumos requeridos no se pueden llevar un control de estos materiales.	X			Se recomienda elaborar la tabla de insumos por cada producto, llevar un formato del uso de estos insumos y mejora los instrumentos de trabajo.	Administración
HORNEADO	No se encontró un manual de procesos para esta área ni una tabla de tiempos/ temperatura.	En cada área de una mediana empresa debe existir un manual de funciones con el cual se facilita el manejo de la misma y con base en él se puede evaluar la productividad de los empleados.	Como no tienen un manual de procesos los operarios hacen la labor como mejor les parece y como no hay una tabla de tiempos/ temperatura no es posible llevar el respectivo control.	X			Lo recomendable es que se elabore un manual para esta área del proceso y así tener un control eficiente.	Administración
EMPAcado	En este proceso se encontró que el operario encargado no lleva un control de la materia prima recibida para la producción y que no tiene el cuidado adecuado a la hora de realizar su labor.	En cada área de una mediana empresa debe existir un manual de funciones con el cual se facilita el manejo de la misma y con base en él se puede evaluar la productividad de los empleados.	En primer lugar no hay control de la materia prima y en segundo lugar existe un nivel de desperdicio el cual se puede minimizar.	X			Recomendamos un formato donde se plasmen los insumos recibidos para la ejecución de la labor encargada y tener una mejor supervisión en este proceso.	Administración

<sup>23</sup> Elaboración propia.

INVERSIONES MANPE LTDA.						FECHA: DE ABRIL 2013		
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE INVERSIONES MANPE LTDA.						ELABORO:		
PLANILLA MATRIZ DE DEFICIENCIA Y EXEPCIONES						PAPELES DE TRABAJO: M03		
REF P/T	HALLAZGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTO RIESGO			RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE
				A	M	B		
PESADO	No existe un manual que determine como se debe hacer este proceso y el debido uso de los elementos que se esté implica.	En cada área de una mediana empresa debe existir un manual de funciones con el cual se facilita el manejo de la misma y con base en él se puede evaluar la productividad de los empleados.	Los empleados no tienen una guía que le enseñe como utilizar los elementos e instrumentos de una manera más eficiente y eficaz.	X			Se recomienda la elaboración de un manual de procesos para esta área y así el operario encargado pueda hacerlo de una mejor manera.	Administración
SELLADO	Lo hallado es que el operario hace su labor sin un manual que le indique como hacer su función y como usar sus utensilios y olvida llenar el formato de productos terminados.	En cada área de una mediana empresa debe existir un manual de funciones con el cual se facilita el manejo de la misma y con base en él se puede evaluar la productividad de los empleados.	Las consecuencias que esto trae es que no haya un control exacto de todos los productos y el mal manejo de los utensilios usados.		X		Lo recomendable es que el operario se pueda basar en un manual de procesos para realizar sus funciones con mayor eficiencia	Administración

### **Capítulo Seis- Conclusiones**

Realizando este proyecto en la empresa inversiones Manpe Ltda. Se encontró que la empresa tiene un insuficiente control interno, y que presenta un alto riesgo en:

1. En la evaluación del control interno se encontró que el estilo de direccionamiento gerencial no es el correspondiente al tipo de organización; la empresa se caracteriza por ser solidaria con sus empleados, brindándoles un trato afectivo, esto hace que el empleado tome una confianza inadecuada, por tal razón al evaluar el control interno en la organización se encontró ineficiente con un índice de 2,59.
2. Existe un manual interno de trabajo el cual está muy bien elaborado, pero no es aplicado de la forma como debe ser y es allí donde se encontró insuficiencias en las políticas de administración. El análisis de riesgos es minucioso y relevante, incluyendo la estimación de los riesgos significativos, la valoración de la probabilidad de su carencia y la determinación de las acciones requeridas.
3. Se encontró que no hay presencia y aplicación de controles internos que permitan a la administración tomar decisiones inmediatas.
4. La insensibilidad frente a las recomendaciones de evaluadores internos y externos como medio para fortalecer los controles internos.
5. La empresa no cuenta con archivos permanentes de los documentos o soportes del costo de los productos (insumos, materia prima) adquiridos. No maneja un historial al momento de realizar las cotizaciones.
6. Los formatos de entrega y recibo de mercancía (materia prima e insumos) no son diligenciados al momento de despachar la mercancía por hacer las cosas más rápido.

7. los estándares de producción no se encuentran definidos por escrito y no existe una descripción por cada producto a elaborar.
8. No existen políticas estipuladas al momento de recibir la mercancía entregada por el área de producción.
9. Se encontró que no existe una tabla de valores para la cantidad de suministros que se deben aplicar para la elaboración de la mezcla, de igual manera faltan instrumentos para su elaboración.
10. No se encontró un manual de procesos para esta área de producción, ni una tabla de tiempos/ temperatura.
11. En este proceso se encontró que el operario encargado no lleva un control de la materia prima recibida para la producción y que no tiene el cuidado adecuado a la hora de realizar su labor.
12. Lo hallado es que el operario hace su labor sin un manual que le indique como hacer su función y como usar sus utensilios y olvida llenar el formato de productos terminados.

### **Capitulo Siete-Recomendaciones**

Realizando el estudio y la evaluación del control interno de la empresa Inversiones Manpe Ltda. y con base en los hallazgos se presentan las siguientes recomendaciones.

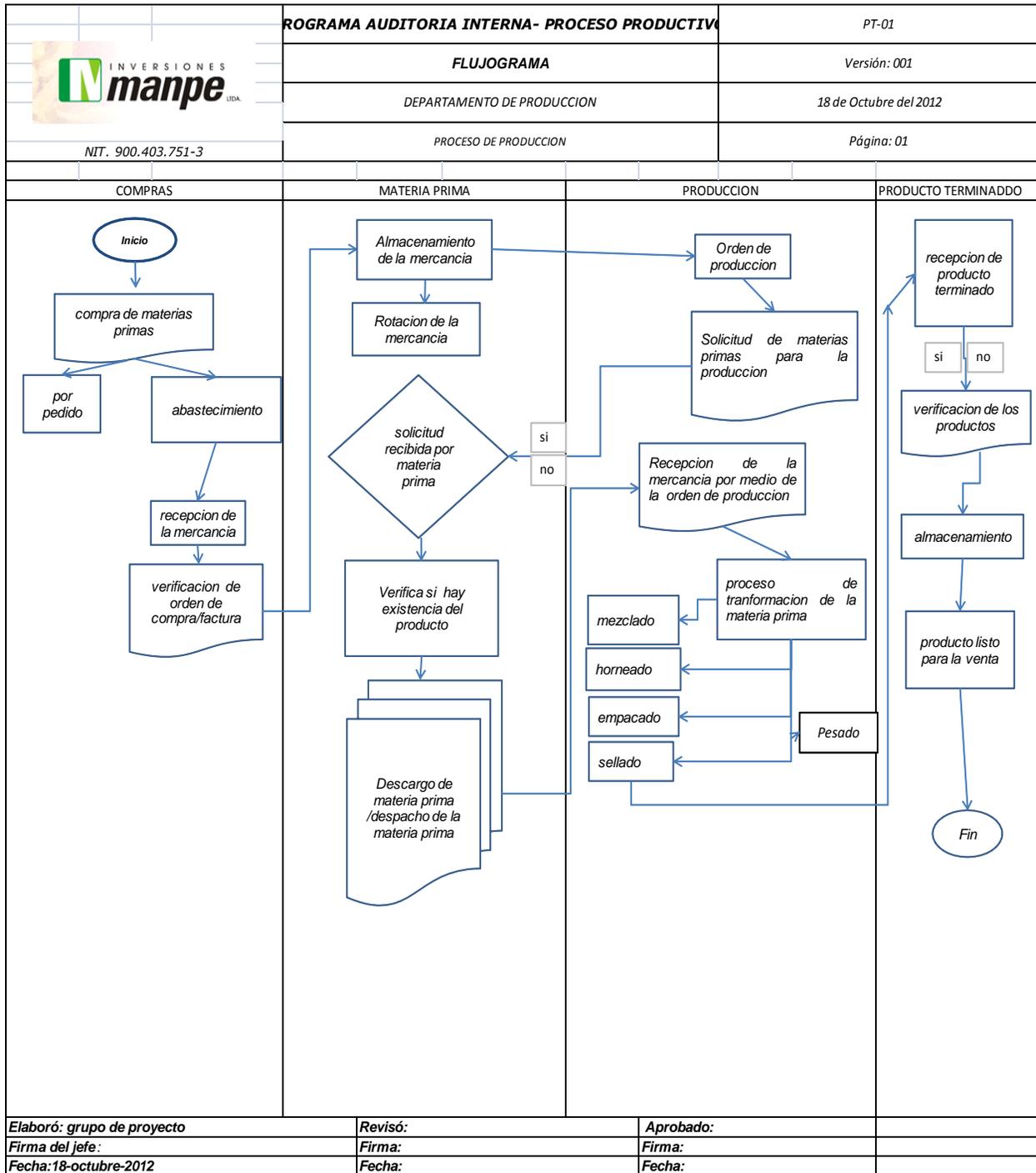
1. Se recomienda cambiar el estilo de direccionamiento humanista por un estilo que permita exigir mayor desempeño.
2. Utilizar formatos y/o memorandos que dejen la información plasmada en un papel para costar su respectiva aceptación..
3. Realizar diferentes cotizaciones y archivar dichos documentos con el fin de tener un soporte al momento de hacer una compra con cualquier otro proveedor.
4. Realizar el procedimiento para cada proceso, llenar los formatos al momento de despachar la mercancía, (formatos que se explican en el manual de procesos y procedimientos que se propone al final) y no dejar para después a que se olvide y no se recuerda las cantidades exactas.
5. Efectuar el descargo al momento de realizar el despacho de la mercancía se debe de delegar una persona encargada para que realice dicha función.
6. Se debe de verificar las cantidades pedidas con las cantidades recibidas mediante los formatos diligenciados respectivamente.
7. Realizar un estudio de tiempos para encontrar los estándares de producción por los productos que estén en mayor circulación y dejarlo por escrito y comunicarlo a los empleados.
8. Realizar un manual de procedimientos para cada área de la empresa que este por escrito, el beneficio será que al momento de ingresar personal nuevo la inducción tomara menor tiempo.

9. Elaborar la tabla de insumos por cada producto, llevar un formato del uso de estos insumos y mejora los instrumentos de trabajo.
10. Utilizar los formatos donde se plasmen los insumos recibidos para la ejecución de la labor encargada y tener una mejor supervisión en este proceso.
11. El operario (empleado) realice sus funciones soportado en un manual de procesos para desarrollar las actividades con mayor eficiencia.

### **Capítulo Ocho-Levantamiento De Proceso De Producción**

Realizando un levantamiento del proceso de producción en la empresa Inversiones Manpe Ltda. se realizó la descripción de los procedimientos desde el inicio hasta el final, además se muestra claramente los pasos a tener en cuenta para tener el producto disponible para la venta, iniciando con una compra de materia prima que la empresa hace por dos razones; por pedido y por abastecimiento. Se recibe la mercancía comparando la orden de compra con lo facturado, si el producto cumple con las expectativas se almacena en la bodega de materia prima en la cual se van a tener una efectiva rotación de la mercancía y se tendrá almacenada y disponible para el uso de producción, quien solicitara la materia prima a través de una orden de producción que a su vez es un soporte para efectuar el descargo de inventarios. Una vez realizado el descargo se despacha la materia prima para que producción desarrolle el procedimiento de transformación de la materia prima en un producto disponible para la venta. Al estar disponible el producto es enviado a la bodega de producto terminado quien realizara una verificación del producto y lo tendrá a disposición del consumidor.

Figura 15. Flujoograma-Inversiones Manpe Ltda<sup>24</sup>.



<sup>24</sup> Elaboración propia.

## **Manual Proceso De Producción Inversiones Manpe Ltda.**

### **Introducción**

Consientes que la permanencia y la vigencia en el mercado empresarial, depende de la forma en que las compañías marquen la diferencia y generen un valor adicional a sus clientes, Inversiones Manpe Ltda. ha desarrollado este Manual de procesos productivos, en el cual se definen los lineamientos y las diferentes etapas que proveen los procesos y procedimientos de nuestra compañía.

El Manual de procesos productivos ha sido creado pensando en la generación de valor agregado tanto para nuestros clientes y empleados como para la operación eficaz de nuestros procesos.

Con este manual, Inversiones Manpe Ltda. pretende describir los procesos de producción, que hemos establecido para cumplir nuestra meta de desarrollo, crecimiento y a su vez de mejoramiento de los procesos.

De esta manera, queremos dejar plasmado nuestro compromiso y consagración en la búsqueda de la satisfacción total de nuestros clientes y el mejoramiento continuo del sistema de gestión de producción.

### **Planeación de la producción**

#### **Objetivo.**

Determinar el número de unidades y referencias a producir teniendo en cuenta las necesidades de mano de obra, materia prima, material de empaque y equipos, para el cumplimiento del presupuesto de producción y de los pedidos de los clientes.

**Alcance.**

Desde la identificación de las necesidades de productos terminados de los clientes hasta la reclamación de materias primas y la elaboración de la labor diaria de producción.

**Definiciones.**

1. *Productos críticos:* Aquellos que el cliente pide y que con la existencia actual de inventario de producto terminado, no se alcanzaría a despachar.
2. *Productos por debajo del stock mínimo:* Aquellos que aunque estén o no estén pedidos, la existencia actual no cumple con las existencias mínimas.
3. *Productos por alcanzar presupuesto:* Aquellos que aunque estén pedidos o no estén pedidos, la producción de un producto no ha cumplido lo presupuestado.
4. *Productos por encima del stock máximo:* Aquellos que la existencia actual sobrepasa los stocks máximos.

**Procedimiento.**

1. El gerente de operaciones recibe el presupuesto de ventas y actualiza el presupuesto de producción, generando los pedidos de materias primas del mes, en el formato compras del siguiente periodo FR001 y lo entrega al jefe de compras. En caso de que el presupuesto de ventas mensual no sea entregado a tiempo, se toma como base para calcular la producción, el presupuesto del período anterior y aumentando un 2% o el valor estipulado por la gerencia general.
2. El jefe de producción actualiza los inventarios.

3. Visualiza el estado de los productos terminados en el FR002, determinando los productos críticos, por debajo del stock mínimo, por alcanzar presupuesto y por encima del stock máximo.
4. Al momento de planear la producción se da prioridad a los productos críticos, después a los productos por debajo del stock mínimo y por ultimo al cumplimiento del presupuesto de producción, de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.
5. El jefe de producción y/o gerente de operaciones, realiza la planeación diaria de acuerdo a los pedidos, número de empleados, horas de trabajo, maquinaria disponible y las existencias de materias primas.
6. Al determinar las necesidades de productos y la disponibilidad de los recursos, el jefe de producción y/o gerente de operaciones planean la producción del día siguiente, generando las órdenes de producción FR003. Si hay faltantes, debe modificar las ordenes de producción o verificar con el jefe de compras, el tiempo de llegada del material faltante.
7. El jefe de producción y/o gerente de operaciones realiza la distribución de labores en el formato de labor diaria FR003.
8. El jefe de producción imprime el formato FR004, Recepción de producto terminado, FR005, y los entrega al Supervisor de Producción para su gestión.

9. Los formatos diligenciados son almacenados y al final del mes el jefe de producción los entrega así: FR002 Y FR005 al líder de control de inventarios, FR001 al auxiliar contable, FR004 en el archivo de producción.
  
10. Una vez se ha cumplido con el 100 % de alguna de las referencias del presupuesto antes de terminar el mes en curso, el gerente de operaciones entrega el reporte de cumplimiento del presupuesto al gerente comercial semanalmente, para que este realice los ajustes que considere convenientes y haga la retroalimentación necesaria al revisar los presupuestos de ventas, de forma que se mantengan los inventarios de producto terminado en cantidad suficiente para los pedidos de los clientes.

**Gerente de operaciones y/o jefe de producción.**

1. Realizar la planeación de producción.
2. Controlar los recursos utilizados.
3. Analizar y mejorar el indicador de ajuste de inventarios de materia prima.
4. Verificar el cumplimiento de la planeación de producción entregada a los supervisores.
5. Verificar las materias primas disponibles en inventario antes de pasar la orden de producción.
6. Diligenciar, imprimir y almacenar los formularios según lo establecido en los procedimientos de control de documentos CAL-FR002 y control de registros CAL-FR003.

7. Verificar con el jefe de bodega de producto terminado que lo entregado en el formato PDN-FR005 ENTREGA DE PT coincida con los cargos de inventarios en el sistema de información.

**Supervisores de producción.**

1. Recibir la planeación diaria y las materias primas.
2. Entregar producto terminado y devolver las materias primas sobrantes.
3. Verificar que las actividades de producción se realicen según las especificaciones de calidad y producción establecidas.
4. Diligenciar los formatos asignados correctamente.
5. Controlar los recursos asignados.

**Gerente general.**

Entregar oportunamente el presupuesto de ventas aprobado y revisado.

**Jefe de compras.**

Gestionar la compra de las materias primas e insumos necesarios en el tiempo solicitado, de acuerdo con los pedidos realizados por el gerente de operaciones.

**Jefe de bodega de materia prima.**

Preparar y entregar las materias primas a tiempo, de acuerdo con lo solicitado por el gerente de operaciones.

**Jefe de desarrollo humano.**

Conseguir el personal temporal a tiempo cuando sea requerido.

***Documentos asociados.***

1. FR001 Formato de solicitud de compras.
2. FR002 Formato de inventario de producto terminado.
3. FR003 Formato de órdenes de producción.
4. FR004 Formato de materia prima-producto terminado.
5. FR005 Formato de salida de producción a producto terminado.

**Ejecución y supervisión de la producción**

**Objetivo.**

Ejecutar, controlar y verificar que las actividades establecidas en la planeación de la producción diaria, se ejecuten correctamente para obtener un producto terminado de calidad y de inocuidad, optimizando los recursos disponibles y entregando dentro del tiempo estimado.

**Alcance.**

Desde la recepción de la labor diaria y reclamación de materias primas hasta la entrega de producto terminado a la bodega de producto terminado.

1. El supervisor de planta les da las órdenes a los operarios para iniciar la jornada laboral soportándose en el formato FR003

2. El hornero recibe la programación de su producción y ejecuta las actividades de acuerdo con el procedimiento de elaboración de los productos: Granolas PR001 Y cereales PR002 y teniendo en cuenta la tabla de tiempos y temperaturas TB001.
3. El grupo de trabajo reciben la programación de su producción, arreglan su puesto de trabajo, tomando la materia prima a empacar y ejecutando las actividades de empaque (Empaque, pesaje, sellado y embalaje), de acuerdo el peso inscrito en el empaque y las cantidades a embalar según formato de recepción de producto terminado FR005.
4. La fecha de vencimiento la programa el supervisor de producción en la maquina fechadora. El operario encargado de la fecha debe verificar que la fecha sea legible y que corresponda al producto según la planeación del día.
5. El Supervisor de Producción recibe los formatos de entrega a producto terminado FR005 y entrega los productos en canastillas a la bodega de producto terminado contados, y firma la entrega y hará firmar como recibido por el responsable de la bodega de producto terminado. El conteo lo hace el encargado de producto terminado para verificar las cantidades entregadas.

***Supervisor de planta.***

Recibir materias primas, distribuir actividades planeadas, firmar formatos de descargos y labor diaria, entregar producto terminado, verificar que las actividades se realicen según las especificaciones establecidas, controlar y verificar que las actividades planeadas en la producción

diaria se ejecuten correctamente, para obtener un producto terminado de acuerdo con las especificaciones.

***Operarios.***

Ejecutar las actividades de producción según las especificaciones de producción y calidad.

***Jefe de producción.***

Autorizar devoluciones de Materias Primas.

***Jefe de bodega de materia prima.***

Hacer descargos de producción, entregar MP y recibir devoluciones de MP.

***Jefe de bodega de producto terminado.***

Recibir producto terminado y hacer cargos de producción.

***Documentos asociados.***

1. FR003 FORMATO DE ORDEN DE PRODUCCIÓN
2. FR005 FORMATO DE SALIDA DE PRODUCCIÓN A PRODUCTO TERMINADO
3. TB001 TIEMPOS Y TEMPERATURAS
4. PR001 ELABORACIÓN DE GRANOLAS
5. PR002 PRODUCCION DE SEMILLAS

## **Elaboración de granolas**

### **Objetivo.**

Definir las etapas de fabricación de las granolas, describiendo cada operación de manera que las actividades planeadas se desarrollen controladamente, para garantizar la calidad y estandarización del producto.

### **Alcance.**

Desde la identificación de necesidades de los clientes hasta la entrega de producto terminado.

### **Procedimiento.**

El supervisor de producción recibe las materias primas y material de empaque, de acuerdo al formato de orden de producción FR003, y distribuye las actividades a realizar, de acuerdo a la planeación de producción de los grupos de trabajo y operarios.

Tabla 10.Descripción de las actividades para la producción de granolas TB001<sup>25</sup>.

		ELABORACIÓN DE GRANOLAS			
DESCRIPCIÓN					PR001
ETAPA	ELEMENTO	COMIENZA EN	TERMINA EN	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
PREPARACIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS	ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS	CUARTO DE HORNEO	CUARTO DE GRANOLAS	SUPERVISOR	FR004
MEZCLA HUMEDA	MEDIR INGREDIENTES LIQUIDOS	ACEITE, ESENCIAS Y MIEL DE PANELA	FORMULA PARA 6 BULTOS DE GRANOLA		TB002 - TB005
	MEZCLAR	UN BULTO	INGREDIENTES MEZCLADOS		TB003 - TB006
	EXTENDER	INGREDIENTES MEZCLADOS	UN BULTO		
HORNEO	HORNEAR	UN BULTO EXTENDIDO EN 12 LATAS	PRODUCTO HORNEADO UN BULTO O 12 LATAS	HORNERO	TB001
	ENFRIAMIENTO	12 LATAS EN EL ESCABILADOR DE ENFRIAMIENTO	PRODUCTO FRIO Y EN TARROS DE ALMACENAMIENTO		
MEZCLA SECA	MEZCLAR	PRODUCTO FRIO Y ENVASADO	PRODUCTO MEZCLADO Y CON LOS DEMAS INGREDIENTES	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	TB004 - TB007
EMPAQUE	FECHADO	LA BOLSA DE EMPAQUE	BOLSA DE EMPAQUE FECHADA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
	EMPACAR	PRODUCTO EN LA ARTESA	PRODUCTO EN LA BOLSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
	PESAR	PRODUCTO EN LA BOLSA	PRODUCTO CON PESO ADECUADO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
	SELLAR	PRODUCTO CON PESO ADECUADO	PRODUCTO SELLADO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
	EMBALAR	PRODUCTO SELLADO	PRODUCTO CONTADO Y EN CANASTILLAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
ENTREGA PRODUCTO TERMINADO	ENTREGA	PRODUCTO CONTADO Y EN CANASTILLAS	PRODUCTO ENTREGADO	SUPERVISOR	FR005
ELABORADO					
APROBADO					

<sup>25</sup> Elaboración propia

Tabla 11. Descripción de la elaboración de cereales TB002<sup>26</sup>.

		ELABORACIÓN DE CEREALES			
DESCRIPCIÓN					PR002
ETAPA	ELEMENTO	COMIENZA EN	TERMINA EN	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
PREPARACIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS	ENTREGA DE MATERIAS PRIMAS	BODEGA DE MATERIA PRIMA	CUARTO DE PRODUCCIÓN	SUPERVISOR	FR004
EMPAQUE	FECHADO	LA BOLSA DE EMPAQUE	BOLSA DE EMPAQUE FECHADA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
	EMPACAR	PRODUCTO EN LA ARTESA	PRODUCTO EN LA BOLSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
	PESAR	PRODUCTO EN LA BOLSA	PRODUCTO CON PESO ADECUADO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
	SELLAR	PRODUCTO CON PESO ADECUADO	PRODUCTO SELLADO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
	EMBALAR	PRODUCTO SELLADO	PRODUCTO CONTADO Y EN CANASTILLAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
ENTREGA PRODUCTO TERMINADO	ENTREGA	PRODUCTO CONTADO Y EN CANASTILLAS	PRODUCTO ENTREGADO	SUPERVISOR	FR005
ELABORADO					
APROBADO					

<sup>26</sup> Elaboración propia

Tabla 12. Formato de solicitud de compras FR001<sup>27</sup>.

		INVERSIONES MANPE LTDA.	
		NIT. 811028138-1	
FORMATO DE SOLICITUD DE COMPRAS			FR001
FECHA			
INSUMOS	UDS. EXISTENTES	UDS. SOLICITADAS	RECIVIDO
ELABORADO			
APROBADO			

Este formato debe ser utilizado por el administrador de la bodega de materia prima cuando el stock mínimo de sus insumos este en el límite.

1. Fecha: debe ser la del día en que se hace la solicitud de la materia prima.
2. Insumos: nombre de materia prima que se solicita.
3. Uds. existentes: el número de unidades presentes en la bodega de materia prima.
4. Uds. solicitadas: el número de insumos que hace falta para el stock máximo.
5. Recibido: firma o nombre de la persona que recibe la solicitud de la materia prima.

<sup>27</sup> Elaboración propia

Tabla 13. Formato inventario semanal de producto terminado FR002<sup>28</sup>.

	INVERSIONES MANPE LTDA.											
	NIT. 811028138-1											
	FORMATO INVENTARIO SEMANAL DE PRODUCTO TERMINADO											FR002
PRODUCTO	DOMINGO		LUNES		MARES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES	
	INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO
GRANOLA CORRIENTE X 1000 grs												
GRANOLA CORRIENTE X 400 grs												
GRANOLA CORRIENTE X 400 grs EXTRA												
GRANOLA CORRIENTE X 200 grs												
GRANOLA CORRIENTE X 85 grs												
GRANOLA LIGTH X 1000 grs												
GRANOLA LIGTH X 400 grs EXTRA												
GRANOLA LIGTH X 350 grs												
CHOCO ARROZ X 500 grs												
CHOCO ARROZ X 230 grs												
CHOCO ARROZ X 230 grs Trans.												
CHOCO ARROZ X 150 grs												
CHOCO ARROZ X 35 grs												
POWER FLAKES X 500 grs												
POWER FLAKES X 230 grs												
POWER FLAKES X 150 grs												
POWER FLAKES X 35 grs												
AZUCADADAS X 230 grs Trans.												
ANILLOS X 500 grs												
ANILLOS X 230 grs												
ANILLOS X 230 grs Trans.												
ANILLOS X 150 grs												
ANILLOS X 35 grs												
CHOCO FALKES X 500 grs												
CHOCO FLAKES X 230 grs												
CORN FLAKES X 500 grs												
CORN FLAKES X 230 grs												
NEUTRA X 500 grs												
NEUTRA X 230 grs												
NEUTRA X 230 grs Trans.												
CHOCOBALL X 230 grs												
ELABORADO												
APROBADO												

Este formato será usado por el encargado de producto terminado el cual debe llevar esta planilla semanalmente.

1. Las unidades existentes al iniciar el día.
2. Las unidades existentes al terminar del día.

<sup>28</sup> Elaboración propia

Tabla 14. Formato de órdenes de producción FR003<sup>29</sup>.

		INVERSIONES MANPE LTDA.	
		NIT. 811028138-1	
FORMATO DE ORDENES DE PRODUCCIÓN			FR003
FECHA			
NOBRE	EMPAQUE	MATERIA PRIMA	TIEMPO
ELABORADO			
APROBADO			

Formato que será usado por el jefe de producción para planificar la producción del día siguiente.

1. Nombre: nombre del producto que se va a procesar.
2. Empaque: número de unidades que se van a procesar.
3. Materia prima: cantidad de materia prima que debe usarse.
4. Tiempo: el tiempo que le llevara producir esas unidades.

<sup>29</sup> Elaboración propia

Tabla 15. Formato materia prima- producto terminado FR004<sup>30</sup>.

		INVERSIONES MANPE LTDA.									
		NIT. 811028138-1									
FORMATO MATERIA PRIMA - PRODUCTO TERMINADO										FR004	
PRODUCTO	SALIDA DE MATRIA PRIMA					UNIDADES PRODUCIDAS				TOTAL Uds	
	LIBRAS POR BULTO		TOTAL Lb								
GRANOLA CORRIENTE X 1000 grs											
GRANOLA CORRIENTE X 400 grs											
GRANOLA CORRIENTE X 400 grs EXTRA											
GRANOLA CORRIENTE X 200 grs											
GRANOLA CORRIENTE X 85 grs											
GRANOLA LIGTH X 1000 grs											
GRANOLA LIGTH X 400 grs EXTRA											
GRANOLA LIGTH X 350 grs											
CHOCO ARROZ X 500 grs											
CHOCO ARROZ X 230 grs											
CHOCO ARROZ X 230 grs Trans.											
CHOCO ARROZ X 150 grs											
CHOCO ARROZ X 35 grs											
POWER FLAKES X 500 grs											
POWER FLAKES X 230 grs											
POWER FLAKES X 150 grs											
POWER FLAKES X 35 grs											
AZUCADADAS X 230 grs Trans.											
ANILLOS X 500 grs											
ANILLOS X 230 grs											
ANILLOS X 230 grs Trans.											
ANILLOS X 150 grs											
ANILLOS X 35 grs											
CHOCO FALKES X 500 grs											
CHOCO FLAKES X 230 grs											
CORN FLAKES X 500 grs											
CORN FLAKES X 230 grs											
NEUTRA X 500 grs											
NEUTRA X 230 grs											
NEUTRA X 230 grs Trans.											
CHOCOBALL X 230 grs											
ELABORADO											
APROBADO											

<sup>30</sup> Elaboración propia

Tabla 16. Formato de salida de producción a producto terminado FR005<sup>31</sup>.

		INVERSIONES MANPE LTDA.	
		NIT. 811028138-1	
FORMATO DE SALIDA DE PRODUCCIÓN A PRODUCTO Termanado			FR005
FECHA			
MONBRE	ENTREGA	RECIVE	UNIDADES
ELABORADO			
APROBADO			

Formato usado por el supervisor del área de producción para entregar su producto terminado al encargado de la bodega de producto terminado.

1. Nombre: nombre del producto que se entrega.
2. Entrega: firma o nombre el supervisor del área de producción.
3. Recibe: firma o nombre del responsable de la bodega de producto terminado.
4. Unidades: total de unidades que salen de producción a producto terminado.

<sup>31</sup> Elaboración propia

Las tablas que a continuación verán, debe estar a la disposición del operario encargado del proceso, para que con base en ellas pueda realizar su labor de una forma eficaz y eficiente.

Tabla 17. Descripción de tiempos y temperaturas TB001<sup>32</sup>.

		INVERSIONES MANPE LTDA.	
		NIT. 811028138-1	
TABLA DE TIEMPOS Y TEMPERATURA		TB001	
PRODUCTO	TIEMPO/MINUTOS	TEMPERATURA /°C	
GRANOLA CORRIENTE	27 A 30	150 A 165	
GRANOLA LIGHT	27 A 30	151 A 165	
TOSTADO DE MANI	50 A 60	152 A 165	
ELABORADO			
APROBADO			

Tabla 18. Ingredientes líquidos- granola corriente TB002<sup>33</sup>.

		INVERSIONES MANPE LTDA.	
		NIT. 811028138-1	
TABLA DE INGREDIENTES LIQUIDOS - GRANOLA CORRIENTE		TB002	
INSUMOS	MEDIDA		
MIEL DE PANELA	5 Kg		
ESENCIA DE NARANJA	500 MI		
ESENCIA DE AREQUIPE	500 MI		
ESECENCIA DE CAMELO	500 MI		
ELABORADO			
APROBADO			

<sup>32</sup> Elaboración propia

<sup>33</sup> Elaboración propia

Tabla 19. Ingredientes mezcla húmeda-granola corriente TB003<sup>34</sup>.

	INVERSIONES MANPE LTDA.	
	NIT. 811028138-1	
TABLA DE INGREDIENTES MEZCLA HUMEDA - GRANOLA CORRIENTE		TB003
INSUMOS	MEDIDA	
CEBADA	13,5 Kg	
AVENA	7 Kg	
MANÍ	1 Kg	
ELABORADO		
APROBADO		

Tabla 20. Ingredientes mezcla seca- granola corriente TB004<sup>35</sup>.

	INVERSIONES MANPE LTDA.	
	NIT. 811028138-1	
TABLA DE INGREDIENTES MEZCLA SECA - GRANOLA CORRIENTE		TB004
INSUMOS	MEDIDA	
GRANOLA HORNEADA	21 kg	
UVA	2 kg	
COCO	1 Kg	
NEUTRA	1,5 kg	
ARROZ SOPLADO	1 Kg	
ELABORADO		
APROBADO		

Tabla 21. Ingredientes líquidos- granola light TB005<sup>36</sup>.

	INVERCIONES MANPE LTDA.	
	NIT. 811028138-1	
TABLA DE INGREDIENTES LIQUIDOS - GRANOLA LIGHT		TB005
INSUMOS	MEDIDA	
MIEL DE PANELA	5 Kg	
ESENCIA DE VAINILLA	1000 MI	
ECENCIA DE AREQUIPE	1000 MI	
LECHE EN POLVO	4 Kg	
STEVIA	40 Gr	
ELABORADO		
APROBADO		

<sup>34</sup> Elaboración propia

<sup>35</sup> Elaboración propia

<sup>36</sup> Elaboración propia

Tabla 22. Ingredientes mezcla húmeda- granola light TB006<sup>37</sup>.

	INVERSIONES MANPE LTDA.	
	NIT. 811028138-1	
TABLA DE INGREDIENTES MEZCLA HUMEDA - GRANOLA LIGHT		TB006
INSUMOS	MEDIDA	
CEBADA	13,5 Kg	
AVENA	7 Kg	
ELABORADO		
APROBADO		

<sup>37</sup> Elaboración propia

### **Referencias**

Atencio, V. O. (2008). Diseño de un manual de funciones. Medellín: GEMA EDITORES.

Estupiñán Gaitán, R. (2006). Control Interno y Fraudes. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Mantilla Blanco, S. (2001). Control Interno Estructura Conceptual Integrada. Bogotá: ROMBO.

Rodrigo, E. G. (2006). Control Interno y Fraudes. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Rodrigo, E. G. (2006). Control Interno y Fraudes. En E. Rodrigo, Control Interno y Fraudes

(págs. 56-187). Bogotá: ECOE EDICIONES.