



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “UNIVERSAL SWEET
INDUSTRIES S.A.” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL,
PROVINCIA DEL GUAYAS.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTORES: JOSÉ MICHAEL JARAMILLO HERMIDA

LESNY MARISOL GUSQUI MARTÍNEZ

DIRECTOR: Ing. MDE. Carlos Fernando Veloz Navarrete

Riobamba – Ecuador

2021

©2021, José Michael Jaramillo Hermida; & Lesny Marisol Gusqui Martínez

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Nosotros, José Michael Jaramillo Hermida y Lesny Marisol Gusqui Martínez, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 28 de junio de 2021



José Michael Jaramillo Hermida

C.C. 070429032-9



Lesny Marisol Gusqui Martínez

C.C. 060519350-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: proyecto de Investigación: **ELABORACIÓN DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS**, realizado por el señor: **JOSÉ MICHAEL JARAMILLO HERMIDA** y la señorita **LESNY MARISOL GUSQUI MARTÍNEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Eco. Adriana Margarita Morales Noriega

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

2021/07/21

Ing. MDE. Carlos Fernando Veloz Navarrete

DIRECTOR DEL TRABAJO DE

TITULACIÓN

2021/07/21

MGS. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

2021/07/21

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación va dedicado con mucho amor a Dios por permitirme llegar hasta este punto y a su imperecedera gracia. A mi adorada madre y hermanas por ese cálido aliento, fuerza y motivación de todos los días. A mi abuelita y tía por ser mi apoyo incondicional en todo mi proceso académico y este triunfo es dedicado para las mujeres de mi vida.

Lesny

Dedico este trabajo de titulación a Dios y a mi madre, por haberme acompañado y permitido alcanzar este objetivo otorgándome sabiduría, salud y valores además de su infinito amor y comprensión.

José

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la sabiduría, a mi madre y hermanas por todos sus consejos y constante ayuda. A mis amigas y amigos que formaron parte de este transcurso de mi vida. Gracias a todos quienes con su acogida participaron en este gran logro y meta que me propuse hace un tiempo y que hoy en día se ve cumplido.

Gracias a los docentes que con su experiencia y conocimiento brindado porque han sabido ser una guía para formar profesionales de éxito.

Lesny

Le agradezco infinitamente a mi Dios por haberme acompañado y encaminado a fin de llegar a alcanzar esta gran meta la cual con su sabiduría y la oración me ha mantenido firme ante las diferentes situaciones a lo largo del desarrollo de mi carrera.

Para mi querida madre Elizabeth por su claro y persistente apoyo por ser mi pilar fundamental durante todos estos años de estudio.

A mis grandes hermanos Bryan y Ashlhy por ser de gran ayuda y por ser mis amigos en todo momento.

A mi amiga Lesny, por ser mi compañera del presente Trabajo de Titulación, a la cual le agradezco por la comprensión, sobre todo por su valeroso esfuerzo entregado para plasmar en este trabajo dignificando en este objetivo alcanzado.

Al Ing. Fernando Veloz Director y al Ing. Leonardo Cabezas Miembro del Tribunal en el Trabajo de Titulación, por el estudio y revisión de mi Proyecto de Investigación los cuales forman parte de mi por su laboriosa capacitación, y guía profesional para llegar a este punto de concluir mi carrera.

José

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1. Antecedentes de Investigación	4
1.2. Marco Teórico	6
1.2.1. Plan.....	6
1.2.2. Planeación	7
1.2.3. Propósitos de la planeación.....	8
1.2.4. Planeación estratégica.....	9
1.2.5. Beneficios de la planeación estratégica	10
1.2.6. Análisis FODA	11
1.2.7. Variables del análisis FODA.....	12
1.2.8. Manuales	13
1.2.9. Fortalecimiento	15
1.2.10. Plan de fortalecimiento organizacional	16
1.2.11. Objetivos del plan de fortalecimiento	16
1.2.12. Elementos del plan de fortalecimiento	16
1.2.13. Antecedentes de la auditoría	17
1.2.14. Objetivos de la auditoría.....	17
1.2.15. Importancia de la auditoría.....	17
1.2.16. Marcas	18
1.2.17. Índices.....	18
1.2.18. Fases de la auditoría	18
1.2.19. Papeles de trabajo.....	22

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	25
2.1.	Enfoque de investigación	25
2.2.	Nivel de investigación	25
2.3.	Diseño de investigación	25
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	25
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	26
2.4.	Tipo de estudio	26
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	26
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	26
2.6.1.	<i>Métodos</i>	26
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	27
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	27

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	29
3.1.	Resultados	29
3.2.	Discusión de resultados	40
3.3.	Propuesta	41
3.3.1.	<i>Organigrama propuesto para la empresa “Universal Sweet Industries S.A.”</i>	44
3.3.2.	<i>Programa de Auditoría</i>	46
3.3.2.1.	<i>FASE I: Estudio preliminar</i>	56
3.3.2.2.	<i>FASE II: Revisión de la legislación, políticas y normas</i>	79
3.3.2.3.	<i>FASE III: Revisión y Evaluación del Control Interno</i>	88
3.3.2.4.	<i>FASE IV: Examen Profundo de las Áreas Críticas</i>	97
3.3.2.5.	<i>FASE V: Comunicación de Resultados</i>	107
3.3.3.	<i>Manual de Funciones de la Empresa “Universal Sweet Industries S.A.”</i>	118
3.3.3.1.	<i>Operario</i>	122
3.3.3.2.	<i>Coordinador de Logística</i>	126
3.3.3.3.	<i>Supervisor de Logística</i>	130
3.3.3.4.	<i>Asistente de dosimetría</i>	134
3.3.3.5.	<i>Verificador</i>	138
3.3.3.6.	<i>Montacarguista</i>	142
3.3.3.7.	<i>Auxiliar de bodega</i>	146
3.3.3.8.	<i>Técnico de Mantenimiento</i>	149
3.3.4.	<i>Manual de Procesos de la Empresa “Universal Sweet Industries S.A.”</i>	152

<i>3.3.4.1. Proceso 1.- Adquisición de mercadería.....</i>	<i>154</i>
<i>3.3.4.2. Proceso 2.- Recepción y almacenaje de mercadería</i>	<i>158</i>
<i>3.3.4.3. Proceso 3.- Plan de mantenimiento anual.....</i>	<i>162</i>
CONCLUSIONES.....	166
RECOMENDACIONES.....	167
BIBLIOGRAFÍA.....	168
ANEXOS.....	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Clasificación de los manuales	14
Tabla 2-3:	FODA.....	29
Tabla 3-3:	Pregunta 1.....	30
Tabla 4-3:	Pregunta 3.....	32
Tabla 5-3:	Pregunta 4.....	33
Tabla 6-3:	Pregunta 5.....	34
Tabla 7-3:	Pregunta 6.....	35
Tabla 8-3:	Pregunta 7.....	36
Tabla 9-3:	Pregunta 8.....	37
Tabla 10-3:	Pregunta 9.....	38
Tabla 11-3:	Pregunta 10.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Tipos de planes.....	7
Figura 2-1:	Pasos del Proceso de Planeación	8
Figura 3-1:	Aspectos del Plan Estratégico.....	10
Figura 4-1:	Procedimiento Para realizar el análisis FODA	12
Figura 5-3:	Organigrama USI	44
Figura 6-3:	Organigrama Estructural	69
Figura 7-3:	Manual de funciones	118
Figura 8-3:	Organigrama Operario.....	124
Figura 9-3:	Coordinador de logística.....	128
Figura 10-3:	Supervisor de logística	132
Figura 11-3:	Asistente de dosimetría	136
Figura 12-3:	Verificador	140
Figura 13-3:	Montacarguista	144
Figura 14-3:	Auxiliar de bodega	147
Figura 15-3:	Técnico de mantenimiento	150
Figura 16-3:	Manual de procesos	152
Figura 17-3:	Proceso 1	155
Figura 18-3:	Proceso 2.....	159
Figura 19-3:	Proceso 3.....	163

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Pregunta 1.....	30
Gráfico 2-3:	Pregunta 2.....	31
Gráfico 3-3:	Pregunta 3.....	32
Gráfico 4-3:	Pregunta 4.....	33
Gráfico 5-3:	Pregunta 5.....	34
Gráfico 6-3:	Pregunta 6.....	35
Gráfico 7-3:	Pregunta 7.....	36
Gráfico 8-3:	Pregunta 8.....	37
Gráfico 9-3:	Pregunta 9.....	38
Gráfico 10-3:	Pregunta 10.....	39

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** APLICACIÓN DE ENCUESTAS
- ANEXO B:** PLANTA PROCESADORA
- ANEXO C:** SOCIALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA
- ANEXO D:** APLICACIÓN DE ENTREVISTAS
- ANEXO E:** ENCUESTA
- ANEXO F:** ENTREVISTA

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación fue la elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional que permita alcanzar óptimos niveles de eficiencia administrativa en la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. Dentro de los problemas que se encontraron tenemos la falta de una estructura organizacional, así como la ausencia de un organigrama general, manual de funciones, manual de procesos y auditoría administrativa, por este motivo el presente tema es factible. En la elaboración del marco teórico se verificaron términos en relación con el plan de fortalecimiento organizacional. Para la construcción del marco metodológico se definió el tipo de enfoque mixto, los métodos inductivo-deductivo, analógico, se empleó las técnicas de observación, entrevista y encuesta, así como sus instrumentos, siendo estos la guía de entrevista, cuestionarios, guía de observación, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información veraz y oportuna. En la propuesta se desarrolló cada uno de los elementos esenciales para elaborar el plan de fortalecimiento organizacional generando una identidad a la organización y que permita un incremento paulatino a partir de un diagnóstico, en el cual se evidenció la falta de estrategias obstaculizando a los colaboradores a conllevar un trabajo organizado, capacitado y comprometido. En conclusión, por la ausencia de estos elementos la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” se ha manejado de manera empírica afectando directamente a los resultados de la gestión empresarial, por esta razón se recomienda la aplicación y socialización del plan de fortalecimiento y a la vez sea de conocimiento general con el fin de tomar medidas correctivas a tiempo.

Palabras clave: <PLAN DE FORTALECIMIENTO>, <ORGANIZACIÓN>, <EMPRESA>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <PLANIFICACIÓN>



06-07-2021

1316-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The objective of this degree work was the elaboration of a strengthening organizational plan that allows achieving optimal levels of administrative efficiency in the company "Universal Sweet Industries S.A." from Guayaquil city, Guayas province. Within the problems that were found, we have the lack of an organizational structure, as well as the absence of a general organization chart, function manual, process manual, and administrative auditing, for this reason, the present topic is feasible. In the creation of the theoretical framework, terms concerning the organizational strengthening plan were verified. For the construction of the methodological framework, the type of mixed approach was defined, the inductive-deductive, analog methods were used, as well as the observation, interview, and survey techniques with their instruments being these the interview guide, questionnaires, observation guide, to obtain the greatest amount of accurate and timely information. In the proposal, it is developed each of the essential elements to create the strengthening organizational plan generating an identity to the organization and allowing a gradual increase based on a diagnosis, in which the lack of strategies hindering the collaborators to carry out an organized, trained, and committed work. In conclusion, by the absence of these elements the company "Universal Sweet Industries S.A." has been handled by empirically directly affecting the results of business management, for this reason, the application, and socialization of the strengthening plan is recommended and at the same time general knowledge to take corrective action in time.

Keywords: <STRENGTHENING PLAN>, <ORGANIZATION>, <COMPANY>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <PLANNING>

INTRODUCCIÓN

El plan de Fortalecimiento Organizacional se direcciona a inducir condiciones necesarias para que una organización tenga éxito en la consecución de objetivos y el logro de metas, de igual manera puedan cumplir con los compromisos, a fin de poder asegurar la continuidad dentro del mercado, proyecciones de crecimiento y desarrollo, por otra parte permite tener un diagnóstico situacional y la adecuación de la misma gracias a la transferencia de conocimiento para dotar cierta capacidad de autosuficiencia en el proceso de desarrollo administrativo.

La implementación de un Plan de Fortalecimiento Organizacional tiene como finalidad ser una herramienta administrativa que ayude al desarrollo de la empresa “Universal Sweet Industries S.A.”, mediante la retroalimentación y mejoramiento de los recursos empresariales con políticas que contribuyan a la mejora empresarial. Su importancia responde a una sucesión de necesidades institucionales, las cuales se detecta a partir de un diagnóstico situacional para visualizar los factores internos y externos que impactan a la empresa, además que permitan desarrollar estrategias encaminadas a los objetivos organizacionales.

El entorno social, político y económico de las sociedades permiten que todas las entidades desarrollen las actividades administrativas con la finalidad de lograr el cumplimiento de objetivos dentro de un mundo cambiante y exigente, siendo necesario la incorporación de nuevas herramientas o instrumentos administrativos que otorguen el uso adecuado de recursos que las empresas poseen. Dentro de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas se impartieron cátedras por parte de profesionales académicos, las cuales permitieron el desarrollo del tema propuesto mediante la resolución de problemas similares.

El presente trabajo consta de 3 capítulos, siendo el capítulo I el que muestra el planteamiento del problema, su formulación y delimitación, acompañado por su justificación conjuntamente con los objetivos de la investigación y el marco teórico. El capítulo II se encuentra conformado por el enfoque de la investigación, su nivel y diseño; de igual manera se concreta el tipo de población los métodos, técnicas e instrumentos que intervienen. Finalmente, el capítulo III constituido por los resultados, la discusión de los resultados y la propuesta de mejora del problema planteado.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Planteamiento del problema

La empresa “Universal Sweet Industries S.A.” situada en la ciudad de Guayaquil perteneciente a la provincia del Guayas se dedica a actividades de elaboración de productos de confitería (galletas, waffers, huevitos y caramelos, chupetes) con enfoque de consumo masivo que necesita estar en producción las 24 horas generando diariamente estrategias que ayuden al mercado competitivo.

Actualmente el plan de fortalecimiento organizacional de la entidad es ineficiente debido a que uno de los principales elementos no logra su cumplimiento, siendo estos los objetivos y metas institucionales, de igual modo el incumplimiento de las actividades del personal administrativo de manera ordenada y no mantiene una coordinación correcta de las tareas, puesto que muchos de ellos presentan síntomas evidentes de desconocimiento a la hora de cumplir con sus labores; además, tanto las funciones administrativas como los cargos y responsabilidades del personal carecen de un análisis interno.

Mediante el desarrollo de la auditoría administrativa se demostrará como se encuentra actualmente la gestión que realiza la empresa Universal Sweet Industries S.A y al mismo tiempo demostrar la estructura organizativa mediante la aplicación de un análisis que involucren al talento humano responsable de la administración, para determinar si se ha implementado controles internos que ayude a mejorar la calidad del trabajo y este sea de acuerdo a los estándares establecidas, logrando que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se administren de manera adecuada.

Ante lo expresado en el anterior párrafo se puede evidenciar que la empresa necesita elaborar un adecuado plan de fortalecimiento organizacional que ayude a encontrar deficiencias y determinar que estrategias posibles sea la más acertada para mejorar la entidad y que puedan cumplir con las metas institucionales. El desarrollo de un Plan Organizacional brinda una correcta capacidad para efectuar una gestión con eficacia y al mismo tiempo liberar recursos materiales y humanos de tal manera que se mejore la eficiencia productiva brindando una mejor estabilidad empresarial con un correcto clima laboral.

Formulación del problema

¿Elaborar un plan de fortalecimiento organizacional contribuirá a la gestión administrativa y social de la empresa Universal Sweet Industries S.A. de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas?

Sistematización del problema

- ¿De qué forma la falta de planificación afecta al fortalecimiento organizacional en la empresa “Universal Sweet Industries S.A.”?
- ¿De qué manera la escasa comunicación influye en la gestión empresarial?
- ¿De qué manera se restringe la gestión administrativa de la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” al tener una ineficiente cultura organizacional?
- ¿Cómo la limitada participación de los colaboradores afecta a la gestión social en la empresa Universal Sweet Industries S.A.?

Objetivos

General

Elaborar un plan de fortalecimiento organizacional que permita alcanzar óptimos niveles de eficiencia administrativa en la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

Específicos

- Elaborar el Marco Teórico que brinde referencias conceptuales para la investigación basada en el plan de fortalecimiento organizacional.
- Realizar el diagnóstico situacional para determinar las fortalezas y debilidades de la gestión organizacional de la empresa Universal Sweet Industries S.A.
- Construir el Plan de Fortalecimiento Organizacional que se adecúe a las necesidades de la entidad para corregir la calidad de la gestión administrativa.

Justificación

Justificación Teórica

El Plan de Fortalecimiento Organizacional para la empresa “Universal Sweet Industries S.A.”, se convertirá en la guía de trabajo para las acciones a desarrollar direccionadas al comportamiento

y compromiso de los colaboradores, que puedan alcanzar las metas y objetivos planteados, ofreciendo un producto de calidad al mercado y a la competencia.

Los planes de fortalecimiento organizacional sirven para desarrollar condiciones necesarias para que la empresa logre el cumplimiento de sus objetivos, metas y compromisos, con la finalidad de seguir desarrollando la administración adecuada de recursos y la eficiente toma de decisiones que ayuden al desarrollo empresarial y competitivo.

Justificación Metodológica

Para la presente investigación se cuenta con la información necesaria y requerida por parte de los colaboradores administrativos de la empresa, generando la apertura para diagnosticar el escenario real de la empresa y alcanzar al cumplimiento de los objetivos que se presentan en la investigación, de igual manera se utilizará la información bibliográfica, documental, y artículos científicos para realizar el respectivo trabajo.

Teniendo como beneficiarios directos la empresa y sus colaboradores, considerando que la empresa busca posicionarse en el mercado competitivo, por ende, establecer estrategias que permitan cumplir con las metas e ideales generando utilidades, reducir pérdidas ocasionadas por actividades innecesarias, con el objetivo de generar un mejor ambiente de trabajo.

El presente trabajo se desarrollará mediante una amplia investigación, por lo cual se manejará técnicas de recolección de información que permitan obtener los resultados reales y pertinentes. Por lo antes mencionado el trabajo de titulación denota que es original y de auditoría total de los investigadores.

Justificación Práctica

Para la empresa “Universal Sweet Industries S.A.”, el plan de fortalecimiento organizacional se desarrollará como un eje principal para la planeación, control y toma de decisiones creando estrategias que ayuden al desarrollo organizacional, además proporcionará de forma sistemática los procesos que se debe alcanzar para el correcto manejo de recursos administrativos de la empresa.

1.1. Antecedentes de Investigación

Datos Generales de la Empresa

Nombre Comercial: UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.

Tipo de Compañía: Sociedad Anónima

Situación Legal:	Activa
RUC:	0992423153001
Objeto Social:	Actividades de Elaboración y Distribución de Productos de Confitería
Ciudad:	Guayaquil
Dirección:	Eloy Alfaro 11-03 y Gómez Rendón
Teléfono:	042410222
E-mail:	launiversal@launiversal.com.ec

Antecedentes Históricos

La empresa “Universal Sweet Industries S.A.” posee más de 3,500 establecimientos de venta distribuidos en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Napo, Guayas y Pastaza, además es distribuidora de productos La Universal, Colgate-Palmolive, Jabonería Wilson, Nestlé, La Fabril, Kimberly-Clark, Conservas Isabel, Bic, Alicorp, Facundo, Incrementar, Icapeb, Sylvermiel, entre otras.

Sus operaciones se remontan al año 1889 en la ciudad de Guayaquil por Emilio Segale, Juan Bautista y Domingo Norero empezando con la elaboración de dulces como el chocolate en barra, pero no hasta 1911 cuando comienza su fabricación de productos de confitería, lanzando marcas de éxito como lo son Manicho, Huevito y Cocoa, más tarde en 1927 la empresa comienza con productos de exportación en Latinoamérica.

En el año 1969 se inaugura en la ciudad de Guayaquil la planta de galletería, coberturas de chocolate, waffers, quedando en la otra planta en el centro dedicada a la elaboración de fideos, caramelos, toffees, chocolates y cocoas, pero hasta 1993 La Universal es adquirida totalmente por el Dr. Domingo Moreno Bozzo.

A finales del año 1996 La Universal vende 12 marcas y su planta de galletas y waffers a la empresa multinacional Nestlé, convirtiéndose en una de las transacciones más importantes de la historia del Ecuador, pero hasta el año 1999 vende la totalidad de las marcas de galleta a Nestlé dedicándose únicamente a la producción de fideos, toffees, chocolates, cocoas y caramelos.

En el año de 2002 ocurrió un suceso muy devastador como es el cierre total de la empresa por falta de liquidez de periodos anteriores y hasta el año 2005 es adquirida por los ex empleados en

una cantidad de 6 millones de dólares en la cual se realizó una inversión adicional para que la fábrica vuelva y lidere la producción de dulces durante mucho tiempo.

En el 2013 empieza el plan de internacionalización y de crecimiento por medio de la innovación cumpliéndose ese objetivo mediante la apertura de una nueva fábrica localizada en la ciudad de Riobamba, pero para el año 2018 “Universal Sweet Industries S.A.” se integra a proyectos ambiciosos formando parte de BIA una multinacional que lleva herencia gastronómica latina a más de 300 millones de personas en Latinoamérica y ciertos países de Europa.

En la actualidad la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” cuenta con última tecnología con el propósito de gestionar su distribución, teniendo como principal factor diferenciador la venta, logística y administración quienes se encuentran laborando bajo principios, valores y el espíritu colaborador de todos quienes conforman la organización.

Misión

Crear momentos felices y recuerdos inolvidables a través de productos que conectan a las personas y sus raíces.

Sueño

Crece de forma sostenible y consciente del medio ambiente, convirtiéndose en líder en todas las categorías y conquista de nuevos mercados.

Valores

- Soy dueño
- Sueño en grande
- Me apasiona lo que hago
- Soy íntegro
- Soy excelente
- Tengo disciplina

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Plan

Es una serie de pasos que van encaminados a alcanzar un objetivo o propósito, cuando se habla de plan organizacional se refiere a otorgar responsabilidades y obligaciones a cada miembro y departamento para el correcto funcionamiento. Al momento de implementar un plan se

compromete toda la organización a su respectivo cumplimiento en un periodo determinado (González L. , 2015).

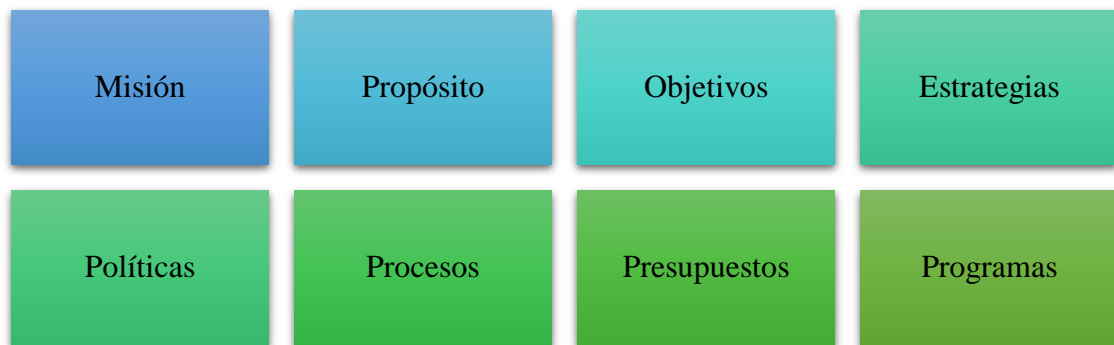


Figura 1-1: Tipos de planes

Fuente: (Quaranta, 2020).

- **Misión:** Aborda un sentido específico en la organización dentro de un mercado.
- **Propósito:** Es el rol que debe cumplir la empresa durante su permanencia en el mercado.
- **Objetivos:** Son las metas que se expone en la organización, mediante un plan básico para alcanzar los planes anteriores, es decir direcciona las actividades de los departamentos.
- **Estrategias:** Son aquellas medidas que se establecen en el plan de acción con los recursos necesarios para cumplir con las metas, con la finalidad de guiar una cultura organizacional.
- **Políticas:** Son normas que establece la organización para desarrollarse conjuntamente con los objetivos que se plantean, varias políticas son planteadas por el área administrativa.
- **Procesos:** Son las medidas o formas de las que se llevará acabo las actividades de la empresa; es decir, son los planes de ejecución y no se determina por políticas.
- **Presupuesto:** Son expresiones numéricas proyectadas con la inversión en un periodo de tiempo establecido teniendo un enfoque estratégico.
- **Programas:** Es la planificación relacionada con el tiempo que se debe elaborar con los lineamientos de los objetivos definidos como metas, pasos, políticas, procesos, etc.

1.2.2. Planeación

Es la principal etapa en el proceso administrativo basada en la formulación del estado futuro requerido para una organización, es decir implica crear el futuro deseado con una visión prospectiva desarrollando una estrategia general. Mediante la planeación una persona o empresa se establece una meta y pasos que debe seguir hasta llegar a su cumplimiento, teniendo una variación por diversas situaciones, una de ellas puede ser los recursos que mantiene la empresa y su incidencia en situaciones externas (Portillo, 2016).

Antes de planificar es importante identificar un problema, por lo cual la organización deberá tener las alternativas que se ajusten a solucionar el problema de esa manera se podrá ejecutar la puesta en marcha, cabe destacar que la planeación se realiza en cada momento con la finalidad de realizar actividades de la manera correcta.

En el proceso de planeación se pueden establecer los siguientes pasos:

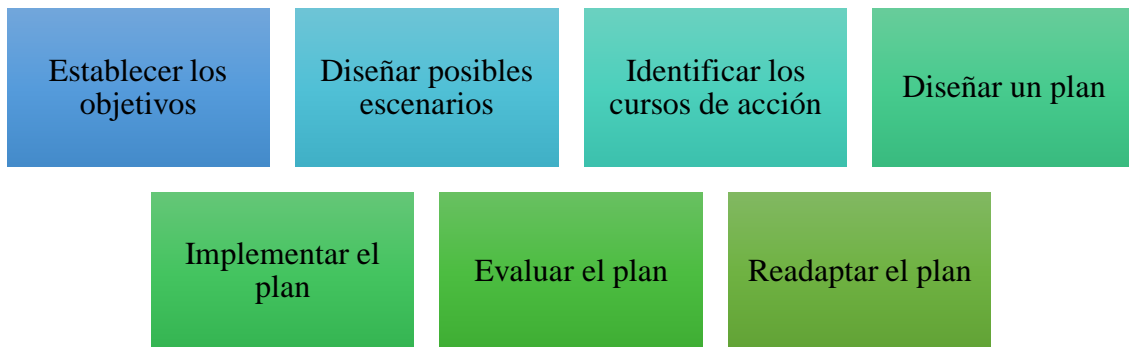


Figura 2-1: Pasos del Proceso de Planeación

Fuente: (Saninz, 2015).

Para el autor (Zorita, 2015) los principios que se debe tener en cuenta para que la planeación sea segura son las siguientes:

- **Flexibilidad:** El plan se debe adaptar de acuerdo a los cambios que se desarrolle en la organización.
- **Inherencia:** La importancia radica en que toda organización cuente con un plan que se adapte a resolver determinados problemas.
- **Racionalidad:** Se trata de entender el plan para luego determinar los criterios a desarrollar, un plan con sus respectivas alternativas y su correcta aplicación.
- **Universalidad:** Mediante la elaboración de los planes es importante que conste los recursos que se utilizará, de esa manera concluido el plan se podrá ejecutar inmediatamente.
- **Compromiso:** El alcance de la meta se calculará el tiempo que requiera cada recurso.
- **Precisión:** La exactitud del plan debe ser exacto para lograr el cumplimiento de los objetivos.
- **Factibilidad:** El plan se debe desarrollar en base a la experiencia por lo tanto debe ser realista, concreto y con recursos disponibles.

1.2.3. Propósitos de la planeación

Permite identificar lo que se debe realizar en el presente para de esa manera estar en una situación satisfactoria en el futuro, logrando asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que cumplan con el logro de los objetivos y metas más importantes para la organización (Saninz, 2015).

Según menciona el autor (Luna, 2016) se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

- **Eficiencia:** Realizar las actividades con certeza, resolver problemas cuidando los recursos que se aplica con la finalidad de cumplir con las obligaciones de esa manera logrará reducir costos.
- **Eficacia:** Realizar las cosas pertinentes maximizando el aprovechamiento de los recursos logrando aumentar las utilidades.
- **Efectividad:** Presentar los resultados generales positivos a largo plazo mediante la coordinación de energía de manera técnica y sistemática.

1.2.4. Planeación estratégica

Es una herramienta que permite establecer el que hacer y el camino que se debe llegar para alcanzar las metas previstas, convirtiéndose en un instrumento primordial para la toma de decisiones en el entorno de la organización (Moreno, 2016). Se encuentra desarrollada por cuatro principales fases que cada organización debe desarrollar que son:

1. Formulación de objetivos empresariales.
2. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la organización.
3. Análisis situacional.
4. Formulación de alternativas y estrategias.

Es de importancia conocer que la planeación estratégica no funciona como predicción o pronóstico sobre eventos que sucederá en futuro en una organización, lo cual no involucra decisiones futuras sino la toma de decisiones a tomarse en el momento o transcurso de los días, además la planeación identifica riesgos y no los elimina tratando de dar solución para la correcta toma de decisiones (González & Rodríguez, 2016).

De igual manera es importante conocer los escenarios es decir la representación imaginaria del futuro que logra identificar el comportamiento de las condiciones del entorno y organización, con esa manera enfocar la estrategia presente hacia futuros deseados.

Para el autor (Silva, 2017) plantea la importancia de tener presente cuatro aspectos:

1. **Posibilidad:** Identificar los hechos a presentar para convertirlos en realidad.
2. **Congruencia:** Debe existir una secuencia lógica entre los hechos que muestre la causa y efecto.
3. **Singularidad:** Cada escenario debe mostrar su diferencia.

4. **Utilidad:** Cada hecho mostrará las opciones estratégicas que ayudará al desarrollo de la organización.

Los elementos principales de la planeación estratégica son los siguientes:

- **Misión:** Da a conocer el propósito que tiene la organización.
- **Visión:** Plantea el propósito a futuro es decir a largo plazo.
- **Objetivos:** Son los resultados que la organización propone alcanzar, a más de los objetivos que cada uno de los colaboradores se plantea para que la organización sea exitosa.
- **Estrategias:** Es la forma en que se logre el cumplimiento de los objetivos, formando parte toda la organización, destacando que cada plan opta por varias alternativas con la finalidad de seleccionar la adecuada.
- **Políticas:** Es la guía que se plantea dentro de la toma de decisiones de las áreas.
- **Programa:** Son las actividades que se plantea para que pueda llevar a cabo el cumplimiento del plan.
- **Presupuesto:** Detalle financiero que demostrará el costo real del plan.

Para construir un plan estratégico se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:



Figura 3-1: Aspectos del Plan Estratégico

Fuente: (Centenera, 2015).

1.2.5. Beneficios de la planeación estratégica

Cabe destacar que se debe realizar dicha planeación para lograr un marco real donde los integrantes de la empresa comprendan la situación verdadera, logrando tener beneficios como los siguientes:

- Brinda sentido de dirección a todo el equipo.

- Permite realizar una retroalimentación y toma de decisiones correctas.
- Aumenta la eficiencia operacional.
- Fomenta una adecuada comunicación entre los integrantes de la organización.
- Mejora el tiempo y distribución de los recursos.
- Permite tener una visión de la empresa.

1.2.6. Análisis FODA

Las empresas utilizan este análisis porque ayuda a realizar una evaluación situacional sobre aspecto que involucran a la organización, con el propósito de tener una retroalimentación que ayude al ámbito empresarial a generar estrategias vinculadas al cumplimiento de metas y objetivos. Siendo una herramienta de gran importancia para identificar los giros estratégicos que se tiene y en los que se enfrenta por lo que ayuda para tener una correcta toma de decisiones (Speth, 2016).

Al implementarse en el mundo empresarial se considera funcional debido que las debilidades se van disminuyendo, las fortalezas se incrementan, el impacto de las oportunidades permite capitalizarnos en el cumplimiento de los objetivos empresariales (Ramírez & Hurtado, 2018).

Las principales características que se desarrolla en el análisis FODA son:

- Ser un diagnóstico certero y completo en base a la situación real de la organización.
- Se analiza aspectos internos y externos en relación a la organización.
- Permite desarrollar un feedback para la eficaz toma de decisiones.

Para desarrollar estrategias es importante comparar cada elemento de la matriz FODA, es decir las fortalezas con las oportunidades para visualizar el enfoque de éxito, mientras que las fortalezas con las amenazas para determinar el factor de reacción y las oportunidades con las debilidades para plantear la estrategia de adaptación. Finalmente evaluar las amenazas hay que desarrollar el enfoque de supervivencia con el propósito de concretar las estrategias para la correcta ejecución del plan.

Mediante el respectivo análisis de las variables permite la toma de decisiones siendo un proceso cotidiano, mediante el cual se plante alternativas variables, considerando que en cada momento se debe tomar las mejores decisiones, para tener un decisión acertada es necesario comprender y analizar la situación, cabe mencionar que es importante contar con un problema para que exista la posible solución, por lo cual las empresas deben analizar la situación actual y real para posteriormente analizar mediante el FODA y buscar las mejores alternativas a elegir y las consecuencias futuras a cada elección.

1.2.7. Variables del análisis FODA

Para (González D. , 2016) las variables internas a la organización se consideran las fortalezas, debilidades mientras que las externas oportunidades y amenazas que puedan afectar a la empresa.

- **Fortalezas:** Se considera los aspectos competentes que realiza la organización de manera correcta considerados como ciertas capacidades que se encuentra bajo control que le hacen ser exitosa frente a la competencia.
- **Oportunidades:** Aspectos positivos, favorables para la organización que ayudan a descubrir la situación real en que se encuentra la empresa, se relaciona con el aspecto de mercado. Las oportunidades se pueden desarrollar en varios aspectos como son: tecnológico e innovación, lo cual permite generar nuevos mercados que impacte al mundo competitivo.
- **Debilidades:** Son recursos de los que carece la empresa como pueden ser habilidades, actividades, administración que no se desarrolla completamente o positivamente. Lo que puede ocasionar falta de competitividad, finanzas en pérdida y mala reputación empresarial.
- **Amenazas:** Son factores externos que afecta a la empresa, es importante conocerlas permanentemente para minimizar la capacidad de afectación. Siendo las principales variables efectos políticos, ambientales, intenciones de la competencia y economía.

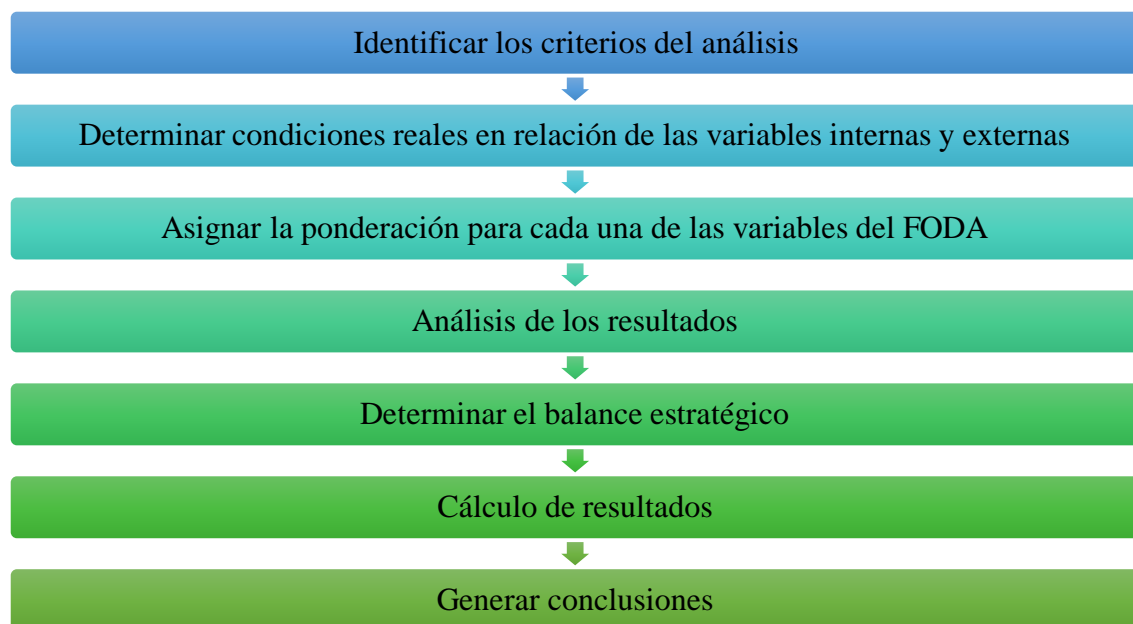


Figura 4-1: Procedimiento Para realizar el análisis FODA

Fuente: (Gallardo & Cruz, 2015)

- **Identificar los criterios de análisis:** Se considera que el criterio de análisis es el factor a elegir de acuerdo al desempeño de una organización, sin existir un límite de factores.

- **Determinar condiciones reales en relación de las variables internas y externas:** Es importante realizar un examen donde se desarrolle los aspectos internos y externos con el propósito de realizar una retroalimentación con su respectiva toma de decisiones.
- **Asignar ponderación para cada una de las variables del FODA:** De acuerdo a las variables que se desarrollan tanto en las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas existe una ponderación donde el número mayor se denota la máxima calificación y el número menor el valor inferior de acuerdo a la variable a analizar.
- **Cálculo de resultados:** Es importante para tener el resultado de las variables realizar la sumatoria de manera horizontal o por reglón, logrando tener porcentajes individuales de cada variable por criterio.
- **Conclusiones:** De acuerdo a los resultados conseguidos en las distintas variables de la matriz FODA se desarrolla un plan que ayude al fortalecimiento y desarrollo correctivo de las distintas variables con la finalidad que ayude al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

1.2.8. Manuales

Un manual se considera como un instructivo que desarrolla aspectos básicos que tiene un determinado sector, con el objetivo de comprender las actividades o funcionamiento dentro de un ámbito, para desarrollarlo de una manera correcta, ordenada y concisa.

También se considera al manual como un medio de comunicación y coordinación que ayuda a registrar y transferir de manera ordenada información de una organización para desempeñar una tarea de la manera correcta teniendo los pros y contra de la determinada función (Castro, 2016).

Los manuales organizacionales son el eje principal para el desarrollo empresarial u organizacional que desea generar resultados para posteriormente permitan ordenar, sistematizar y concentrar información relevante sobre el funcionamiento de un área o proyecto a desarrollar, es por ello que la empresa cuente con herramientas de consulta que ayude a brindar información operativa que faciliten lo siguiente:

- Calidad y homogeneidad de lo que se realiza.
- Toma de decisiones.
- Orden y mejora administrativa.

Los manuales administrativos son considerados como instrumentos que sirven de comunicación y coordinación que permita registrar y transmitir de manera coordinada la información que desea brindar una organización, siendo uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones ya que facilitan aprendizaje, su elaboración se basa en la información y en las necesidades

empresariales que determinan el tipo de manual a desarrollarse. Mientras que los manuales de procedimiento se han convertido en la mejor herramienta para plasmar las actividades específicas dentro de una organización especificando aspectos legales, procedimientos, para realizar de una manera eficiente y eficaz (Guerra, 2016).

Los objetivos y manuales destacan beneficios como lo son:

- Fijar políticas establecer sistemas administrativos.
- Definir cargos y compromisos de cada área.
- Brindar la información necesaria al personal para que pueda realizar sus respectivas labores.
- Evita desperdicios de materiales y ocupación del talento humano.
- Reducir costos de eficiencia.
- Determinar la responsabilidad en cada puesto.
- Comprender el plan de la organización por los miembros de la organización.

De acuerdo lo que da a conocer (Arjona, 2017) para la respectiva elaboración de los manuales no existen metodologías ni reglas establecidas, solamente existen lineamientos adecuados para su conformación, estos se integran de la siguiente manera:

- Compilación de información.
- Interpretación y análisis de la información.
- Preparación del manual.
- Consentimiento y reajuste del manual.

Tabla 1-1: Clasificación de los manuales

Clasificación De Manuales	
Según su ámbito	<ul style="list-style-type: none"> • General • Específico
Por su naturaleza	<p>Depende de la constitución de la empresa tanto individual como colectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Micro administrativo • Macro administrativo • Meso administrativo

Por su contenido	<p>Se enfoca por el contenido que este reflejado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización • Procedimiento • Política • Normas • Contenido múltiple • Técnico
Por su función	<p>Se refiere a la función operacional específica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De bienvenida • De producción • De compras • De venta • De puesto • De servicio

Fuente: (Guirao, 2016)

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

1.2.9. Fortalecimiento

Se basa en maximizar aspectos positivos que tiene un individual al desarrollo de sus actividades, cuando hablamos en el ámbito administrativo se enfoca a nivel global, para área, producto o servicio.

Mediante el fortalecimiento organizacional se busca perfeccionar los niveles de eficiencia y eficacia con la finalidad que esto incluya a todos los colaboradores de la organización para generar una cultura organizacional, mayor comunicación y compromiso con la organización.

El fortalecimiento dentro de una organización implica varias fases: iniciando desde un diagnóstico en base a los objetivos institucionales, además de sus fortalezas y amenazas. Mediante el presente diagnóstico permite determinar las causas de los problemas y con base a esta información planear medidas para fomentar el fortalecimiento organizacional, siendo un factor importante en este proceso el desarrollo de las personas mediante técnicas de capacitación en contextos de planificación, administración, gestión de proyectos entre otros, también forma aspectos afines al desarrollo de destrezas sociales que permitan tener un ambiente organizacional positivo actuando como líderes de la organización.

1.2.10. Plan de fortalecimiento organizacional

El principal factor de una organización es sumar las capacidades de sus miembros con el propósito de buscar alternativas de solución ante los posibles problemas que pueda suscitar en el camino de crecimiento organizacional.

Cabe mencionar que, cuando hablamos de capacidades no necesariamente se trata de capacidades técnicas, nos referimos a las personales y sociales que se ven reflejado en uno de los pilares de desempeño de los objetivos de la organización y con ello lograr resultados favorables para la empresa (Jauretche, 2016).

Se considera también como un conjunto de estrategias necesarias para que la organización tenga éxito al cumplir sus metas y compromisos con la finalidad de cumplir con las expectativas planteadas por el personal al fin de brindar un buen servicio o producto al consumidor que genere una perspectiva de proyección de crecimiento y desarrollo organizacional (ONU, 2017).

Por lo tanto, un plan de fortalecimiento organizacional se debe desarrollar con claridad sus objetivos y establecer con precisión los componentes básicos para el progreso de la empresa.

1.2.11. Objetivos del plan de fortalecimiento

Los objetivos basados en el plan de fortalecimiento en esta unidad son:

- Fomentar la capacidad de colaboración de los empleadores y trabajadores con la finalidad de potenciar el espíritu de equipo.
- Mantener un equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y de todo el personal de la empresa.
- Optimizar los procedimientos de comunicación e información.
- Establecer un clima organización de confianza, respeto y amor a su trabajo con el fin de mejorar el ambiente laboral y conocer las realidades organizaciones.
- Diagnosticar la gestión administrativa con la finalidad de visualizar la realidad de la empresa y encontrar soluciones óptimas para la correcta toma de decisiones.

1.2.12. Elementos del plan de fortalecimiento

Según nos menciona el autor (García, 2015) los principales elementos para el correcto desarrollo de un plan de fortalecimiento son los siguientes:

- **Intercambio de capacidades:** Se basa en desarrollar las capacidades para un correcto manejo de recursos humanos y sus respectivas competencias para impulsar la gestión de ejes trascendentales para incitar el progreso regional y local.
- **Sostenibilidad:** Son las características de desarrollo que permite que las necesidades del presente se cumplan sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.
- **Pertinencia:** Es un aprendizaje que se desarrolla como una experiencia dentro de la organización que permite mantenerse competitiva en un entorno de constante cambio.

1.2.13. Antecedentes de la auditoría

Según menciona el autor (Mantilla, 2005) la auditoría es la práctica más importante del mundo debido a que interviene en todos los ámbitos de la vida social, empresarial y gubernamental siendo de esta forma un método que tiene por objetivo el control de irregularidades.

La auditoría es considerada como un proceso sistemático que incluye la obtención y evaluación objetiva de evidencias sobre declaraciones pertinentes por parte de un personal independiente y calificado en base a las normas contables.

1.2.14. Objetivos de la auditoría

La auditoría tiene como objetivo principal emitir un diagnóstico sobre la técnica de información de la organización para posteriormente ser utilizada como toma de decisiones.

Las decisiones a ser tomadas pueden ser sobre diferentes tipos de áreas examinadas basadas en el dictamen o diagnóstico. Los objetivos primordiales de la auditoría son:

- Detectar fraudes
- Encontrar errores de principio
- Detectar falencias técnicas

1.2.15. Importancia de la auditoría

La auditoría empresarial tiene importancia por cuanto al nivel administrativo sin la aplicación de una auditoría no tendrá una garantía sobre datos registrados con su respectiva veracidad y autenticidad definiendo con bastante razonabilidad la situación real.

La auditoría pese a dar seguridad y razonabilidad también es encargada de evaluar el respectivo nivel de eficiencia y eficacia con la cual se realizan las actividades acordes a la administración y posteriormente cumplir con el grado de cumplimientos de los planes y lineamientos como por ejemplo se encuentra a los estados financieros como parte de ellos, la distribución de los recursos materiales, tecnológicos y humanos.

1.2.16. Marcas

Las marcas de auditoría son símbolos convencionales que generalmente se aplica con lápiz de color rojo, son adoptados y utilizados por los auditores para identificar, ordenar y registrar las pruebas y técnicas utilizadas en el lapso de la auditoría (Paz, 2012).

Objetivos de las marcas de auditoría

Las marcas de auditoría son símbolos que facilitan la comprensión y el análisis de la auditoría, entre los principales objetivos tenemos:

- Registrar el trabajo realizado
- Simplificar el trabajo aprovechando el espacio de identificación evitando la descripción minuciosa de las actividades de la auditoría.
- Simplificar la supervisión al conocer el trabajo inmediato.

1.2.17. Índices

Los índices de auditoría son letras, números o alfabético-numérico que permitan establecer los papeles de trabajo de manera lógica y directa con el objetivo de posibilitar el fácil acceso e identificación a los mismos (Paz, 2012).

Objetivos de los índices de auditoría

- Sintetizar la inspección de los documentos debido a que permiten ir de términos generales a específicos.
- Prevenir la duplicación de trabajos.
- Conectar dos o más cédulas de auditoría.

1.2.18. Fases de la auditoría

Según menciona el autor (Fonseca, 2014) que posteriormente definido los objetivos de la auditoría administrativa se ejecuta la preparación de la auditoría, a partir de ello se realiza la primera fase que consiste en la revisión de documentación e información previamente solicitada. Y en las 3 fases restantes se identifican y analizan las áreas críticas que fueron consideradas para finalmente realizar el dictamen conjuntamente con las recomendaciones.

El objetivo de este examen de auditoría es revisar las áreas críticas que fueron consideradas con el propósito de analizar, evaluar, incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa y control interno para posteriormente comunicar los hallazgos y determinar su cumplimiento en las normas legales pertinentes.

Las fases de la auditoría están compuestas por:

- Fase I: Estudio Preliminar
- Fase II: Revisión de la Legislación, Objetivos, Políticas y Normas
- Fase III: Revisión y Evaluación del Control Interno
- Fase IV: Examen detallado de las Áreas Críticas
- Fase V: Comunicación de Resultados

Fase I: Estudio Preliminar

El objetivo fundamental de esta fase es la obtención de información de manera general de los departamentos o áreas a ser examinadas para posteriormente ser instrumento de trabajo en las fases siguientes y tomadas como medio de información, además consiste en la revisión de las actividades, objetivos, entre otras, de la empresa con el propósito de familiarizarse con las otras actividades a analizarse.

Dentro de esta fase se distinguen dos etapas:

- Recopilación de antecedente
- Establecimientos de objetivos

Recopilación de antecedentes

Las actividades primarias deben ser enfocadas a la obtención de información en aspectos como:

- Ubicación geográfica, razón social
- Elaboración de productos de la empresa
- Datos de los administrativos y demás superiores
- Determinación del sector económico al que corresponde, entre otras.

Para poder recopilar los antecedentes antes mencionados pueden ser obtenidos de las siguientes fuentes:

- Actas
- Informes de auditorías
- Revistas especiales
- Carpetas con documentación de la empresa

Establecimiento de los objetivos

El auditor debe lograr una finalidad en la empresa para determinar:

- Que se espera de La Universal de la auditoría
- Los objetivos y alcance de la auditoría
- Fechas tentativas de inicio y culminación de la auditoría
- Entre otros.

Fase II: Revisión de Legislación, Objetivos, Políticas y Normas

Según menciona el autor (Benjamín, 2006) en la presente fecha el auditor inspecciona, estima y verifica la información recopilada en la anterior etapa con el objetivo de examinar las políticas, objetivos de la empresa que se examinó anteponiendo interés en su trascendencia e historia, de igual manera la información a la cual se tenga acceso es la siguiente:

- El archivo permanente
- Archivos legales de la organización
- En caso de existir los respectivos archivos legislativos

Revisión de objetivos

La planeación y el presupuesto de la empresa reflejan los objetivos y sueños, por ende, el auditor debe revisar minuciosamente para tener seguridad en la consistencia de la información proporcionada, en caso de no encontrar objetividad hacia el logro de objetivos sería causa de posible área crítica.

Revisión de políticas

Las políticas que se han obtenido dentro de la primera fase, serán revisadas cuidadosamente y a la vez comparadas con el sueño y metas de La Universal con el propósito de identificar cualquier falencia o vacío, aquellas deficiencias encontradas pueden ser causa de un hallazgo y ser consideradas como un área crítica.

Revisión de la normatividad

Se revisará cautelosamente las reglas, manuales y normas de La Universal con el fin de adaptarse con las funciones y el involucramiento, pero sin tener énfasis en aquellas normas internas sino en las áreas críticas a considerarse. En esta fase se tendrá una duración como máximo de tres días y siendo revisadas por el mismo auditor encargado de la fase I.

Fase III: Revisión y evaluación del control interno.

Según menciona el autor (Benjamín, 2006) esta fase es considerada como una de las más significativas debido a que el auditor identifica con claridad cuáles son las áreas críticas que posee la empresa, siendo un objetivo primordial el análisis e identificación del control interno y sus debilidades frente a la efectividad del sistema administrativo.

En esta fase se consigue la siguiente información:

- Identificación de los departamentos críticos que requieran examen a profundidad
- Implantar la profundidad de las pruebas
- Establecer recursos para la implementación de la cuarta fase
- Establecer un tiempo límite para el posterior examen y la presentación del dictamen

La manera correcta de determinar las debilidades de los procedimientos de control interno de una organización se consigue a través de:

- Exámenes de auditoría aplicados en la empresa
- Análisis de informes de la gerencia
- La respectiva inspección de las actividades
- Entrevistas con los jefes inmediatos y el resto de personal

Al realizarse el respectivo análisis el auditor encargado debe guardar todos los registros obtenidos con el propósito de evaluar con mayor seguridad al sistema de control interno.

Fase IV: Examen detallado de las áreas críticas

Según menciona los autores (Quintanilla & Trujillo, 2015) el examen de las áreas críticas se basa en la revisión, registro y archivo de documentos fuente para la auditoría hasta llegar al extremo de cumplir con los objetivos, además de complementar información con entrevistas e inspecciones en los departamentos.

El objetivo primordial de esta fase es la evaluación de los posibles hallazgos que se detectaron en la evaluación, estableciendo si se requiere acciones para corregirlas. El auditor debe evidenciar y obtener toda la evidencia física posible por medio de la observación e inspección y demás hechos que se encuentran relacionados con el propósito de adjuntar evidencia en base a los hallazgos y respaldarlos con el examen.

La interpretación y el informe de los hallazgos del examen de auditoría hacia la gerencia de la empresa, debe realizarse bajo el principal objetivo de la charla y discusión sobre ellos y en la

mejor situación encontrar un acuerdo para posteriormente aplicar la acción correctiva siendo la implementación oportuna gracias a las recomendaciones que se establezcan al final del examen.

Al culminar esta fase el auditor debe tener completamente identificado las respectivas áreas críticas que merecen una mejor atención y cuidado con los procedimientos respectivos y de esta manera poder tomar una decisión sobre acciones correctivas dentro del informe y sus respectivas recomendaciones a ser tomadas en cuenta.

Fase V: Comunicación de resultados

Según los autores (Quintanilla & Trujillo, 2015) esta es la última fase del examen de auditoría en donde se debe organizar los contenidos estructurales de los respectivos informes con la certeza de no haber olvidado ningún tipo de documentación con aspectos importantes, por lo general se hace uso de la hoja de apuntes en donde se encuentra descrito de forma resumida las características esenciales para los hallazgos. Esta fase se encuentra compuesta por:

- La comunicación de los resultados y la respectiva discusión del informe
- La presentación culminada del informe por escrito

La comunicación de los resultados de manera verbal se lo realiza con el propósito de obtener diferentes puntos de vista con respecto al informe del examen de auditoría conjuntamente con las conclusiones y recomendaciones y de esta manera obtener la eficiencia del auditor teniendo en consideración los distintos puntos de vista para posteriormente ser incluidos en los comentarios del informe.

La presentación del informe por escrito es la consecuencia final del trabajo del auditor y esta explícitamente dirigido a la máxima autoridad de la empresa, pero con copias respectivas hacia todos los involucrados y afines del examen para que de esta manera poner en conocimiento los resultados que se han conseguido.

1.2.19. Papeles de trabajo

Según los autores (Muñiz, Maillard, & Prado, 2018) los papeles de trabajo son una agrupación de cédulas que reflejan datos sustentados por el auditor en su respectiva revisión y dentro de ellos se describen aquellos procedimientos utilizados bajo los cuales tienen sustento las observaciones, acciones, recomendaciones, conclusiones del informe presentado.

Marco conceptual

Diagnóstico situacional

Es identificar las principales problemáticas que tiene una organización, a partir de la identificación e interpretación de los factores y actores que determinan la situación, con el propósito de efectuar un análisis interno y externo para realizar la correcta toma de decisiones y su respectiva retroalimentación ejecutando un plan que ayude al fortalecimiento de los aspectos negativos (Santana, 2017).

Fortalecimiento organizacional

Consiste en el desarrollo de la eficiencia y eficacia principalmente a nivel organizacional y a la mejora de capacidades organizativas.

Gestión administrativa

Es el área responsable de coordinar los recursos administrativos de la organización para cumplir con la tarea que se plantea, por lo cual es necesario organizar las necesidades, procesos y los recursos que tiene cada departamento de la empresa y gestionarlos de manera más eficaz. Siendo la principal función dirigir y mantener el control adecuado de los recursos de la organización (Casco, Garrido, & Moran, 2017).

Gestión social

Aspectos que impulsan la inclusión social y el vínculo efectivo de todos los miembros de una organización, logrando que los sujetos desarrollen el sentido de pertenencia involucrando el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y ejecución de un plan en beneficio de todos los que conforman una organización (Caldas & Carrión, 2018).

Plan

Se considera un proyecto o modelo que se elabora antes de realizar una acción con la finalidad de dirigir y aplicar con todos los detalles necesarios a cumplir un objetivo, cabe mencionar que en el desarrollo de un plan correcto se distribuyen metódica y sistemáticamente los recursos a fin de evaluar estrategias, eficiencia y eficacia (Maldonado, 2019).

Auditoría Administrativa

Según menciona el autor (Franklin, 2006) la auditoría administrativa es una técnica que analiza, revisa y se encarga de evaluar el área administrativa de una empresa y esta puede ser revisada por

departamentos o de manera general, teniendo como resultado el dictamen enfocado a los resultados previos al examen de la auditoría y determinar si los objetivos son cumplidos previo los planes de la empresa.

Idea a defender

La elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional ayudará a la empresa Universal Sweet Industries S.A, a influenciar de forma correcta a la mejora de la gestión empresarial.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Mixto

La presente investigación tiene enfoque mixto porque involucra las opiniones, puntos de vista, criterios y todos los procesos de recolección de información y el respectivo análisis de datos cuantitativos y cualitativos combinando el uso de entrevistas a la gerencia de cada departamento y encuestas dirigidas a todo personal de la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” dedicada a la elaboración y distribución de productos de confitería.

2.2. Nivel de investigación

Descriptivo

La investigación es de tipo descriptiva en vista de que se identificó sus particularidades a partir de la observación, cuestionarios y la aplicación de encuestas, siendo de gran ayuda en la obtención de información para el análisis del desempeño en especial del administrativo, la gestión de los recursos para posteriormente determinar problemas dentro del área de trabajo.

Investigación documental

Es de carácter documental debido a que la información sustentada fue en base a libros como principal fuente de investigación y seguido de buscadores académicos, pero teniendo como base datos actualizados y autores versados, siendo los principales SCIELO, DIALNET, GOOGLE ACADÉMICO, CHEMEDIA, etc., con la finalidad de encontrar la información necesaria para sustentar la investigación expuesta.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

No experimental

La presente investigación se encuentra bajo el diseño no experimental porque no cuenta con la manipulación deliberada de las variables, únicamente se enfoca en la observación de los fenómenos como se dan en el mismo contexto y posteriormente ser analizados mediante la

aplicación del FODA para recabar información necesaria y determinar las posibles falencias en la empresa.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

Transversal

El presente estudio posee carácter transversal, por conservar ciertas características observacionales debido al análisis de los datos de las variables que tienen cierta similitud y que se recopilan en un solo periodo de tiempo a base de la auditoría administrativa que demostró el diagnóstico situacional con datos en base a la población de la empresa “Universal Sweet Industries S.A.”

2.4. Tipo de estudio

Investigación de Campo

Mediante el estudio aplicado se evidenció la situación real de la empresa, por esa razón su desarrollo fue sustentado en una auditoría administrativa al igual que la obtención de datos recolectados por medio de encuestas, cuestionarios, la observación directa y entrevistas, los principales protagonistas para la realización del presente estudio son todos los colaboradores administrativos como operarios.

2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Considerando que la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” se encuentra conformada por un total de 203 personas, clasificados en diferentes áreas como lo es 83 colaboradores pertenecientes al personal administrativo y 120 al personal operario, para el presente estudio se consideró a todo el personal como fuente de información para comprender las funciones y procedimientos de su trabajo.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

El Método Analógico

El presente método se empleó en el desarrollo del análisis de la investigación y la razón de acuerdo a las experiencias pasadas para sacar conclusiones de acuerdo a la realidad investigada sobre los hechos y fenómenos ocurridos, pero fundamentalmente permitió distinguir la naturaleza de las funciones ejecutadas por el personal de la empresa “Universal Sweet Industries S.A.”.

Método Inductivo-Deductivo

Este método se empleó para realizar el respectivo análisis de los problemas encontrados en la empresa “Universal Sweet Industries S.A.”, para analizar esta situación se estableció un análisis interno basado en la matriz FODA, que ayudo a diagnosticar las variables que involucran directamente a la empresa, mediante esta evaluación propició ayuda para el diagnóstico de la situación real y posteriormente desarrollar un plan que contribuya en la correcta toma de decisiones.

2.6.2. Técnicas

Observación. - Mediante esta técnica se registró los fenómenos en su totalidad teniendo mayor espontaneidad en la adquisición de las características por medio de herramientas que amplían sus limitadas capacidades y a través de los sentidos sujetando las cualidades y propiedades de los objetos, no obstante, en la presente investigación se observaron las funciones y actividades que realizan todos los colaboradores de la empresa “Universal Sweet Industries S.A.”.

Entrevista. - Para esta técnica se desarrolló un cuestionario y se aplicó de manera verbal al personal administrativo de la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” comprendido por 8 jefes inmediatos, cabe enfatizar que es el eje principal de coordinar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa.

Encuesta. - Mediante su aplicación se recopiló información relevante y concreta por medio de preguntas cerradas enfocadas al personal de la empresa involucrando al área administrativa y operaria teniendo como población total 203 personas, con el objetivo de comprobar si el personal conoce los aspectos sustanciales dentro del ámbito administrativo.

2.6.3. Instrumentos

Guía de entrevista. - Es un instrumento base para el entrevistador resaltando el tema de la entrevista y que contiene las preguntas sugeridas y demás aspectos relevantes bajo un lenguaje cotidiano del entrevistador. Mediante esta guía nos permitió conocer la realidad administrativa que tiene cada área con la finalidad de poder tener aspectos cualitativos que suceden dentro del ámbito organizacional.

Cuestionario. - Comprende una serie de preguntas orientadas a obtener información concreta y de manera verídica y confiable sobre el objetivo planteado, cabe mencionar que existen diversos formatos de acuerdo a la finalidad concreta del investigador. Se empleó a toda la población de la empresa, para determinar el nivel administrativo que se desarrolla en la entidad.

Guía de observación. - Este instrumento permitió direccionar la observación y el respectivo registro de datos aportados por fuentes donde se presenta el problema, generalmente aplicado dentro de la investigación de campo.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

FODA “Universal Sweet Industries S.A.”

Tabla 2-3: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Marca prestigiosa y reconocida.• Cumple con los compromisos de Responsabilidad Social Empresarial.• Excelente Calidad en sus productos.• Constante innovación y desarrollo.• Buena participación en el mercado.• Posee de instalaciones adecuadas y propias.	<ul style="list-style-type: none">• Omisión de planeación estratégica.• Insuficiencia en la dotación de equipos de seguridad.• Ausencia de capacitación al personal.• Inexistencia de manual de procesos y funciones.• Deficiencia en la estructura organizacional.• Falta de políticas de control interno.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Productos de exportación de buena calidad.• Utilización de nuevos canales de distribución.• Empaques ecológicos y sustentables.• Poder de negociación con proveedores internacionales.• Continuo marketing digital.• Mayor beneficio crediticio en instituciones financieras.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia de productos a bajos costos.• Productos sustitutos dentro del mercado.• Políticas o impuestos nuevos que afecten a la industria.• Incremento de precios de la materia prima o insumos.• Decrecimiento o recesión de la actividad económica.• Temporada baja que provoque caducidad en los productos.

Fuente: Investigación realizada en “Universal Sweet Industries S.A.”

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

En el presente trabajo de investigación se aplicó la siguiente encuesta encaminada a todos los miembros de la empresa “Universal Sweet Industries S.A.”

1. ¿Conoce Ud. de la Misión, Visión y Valores de la Empresa?

Tabla 3-3: Pregunta 1

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	96	47%
NO	107	53%
TOTAL	203	100%

Fuente: Investigación realizada en “Universal Sweet Industries S.A.”

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020



Gráfico 1-3 Pregunta 1

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Interpretación:

Mediante la encuesta aplicada a los 203 colaboradores de la empresa se obtuvo que la mayoría de trabajadores representando el 53% desconocen los elementos básicos de la planeación estratégica que sirve de utilidad dentro del plan de fortalecimiento organizacional, mientras que el persona que comprende estos elementos representan un 47% del totalidad de empleados de la empresa.

2. ¿Ud. ha recibido capacitaciones adecuadas y a tiempo para alcanzar el sueño planteado por la empresa?

Tabla Pregunta 2

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	15	7%
NO	188	93%
TOTAL	203	100%

Fuente: Investigación realizada en “Universal Sweet Industries S.A.”

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

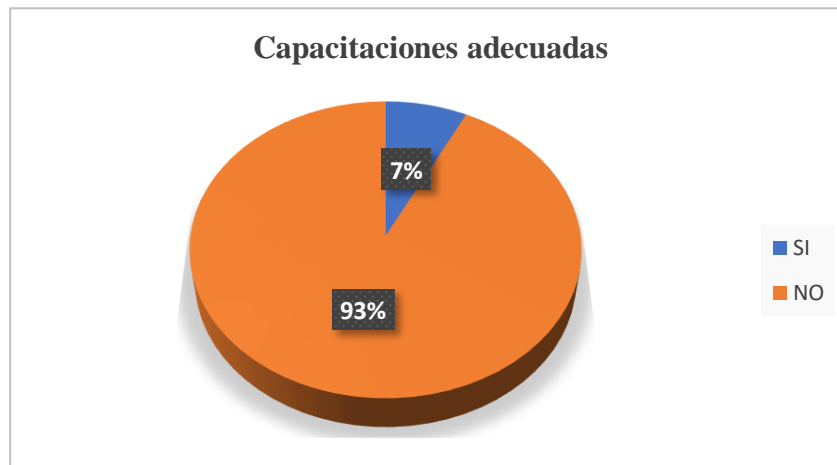


Gráfico 2-3 Pregunta 2

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Interpretación:

En la aplicación de la cuesta se determina que los colaboradores de la Empresa La Universal, 188 personas manifestaron que no han sido capacitados para alcanzar el sueño que se ha planteado la entidad, al contrario solo 15 personas se han capacitado y conocen cual es la meta que desean alcanzar.

3. ¿Conoce Ud. sobre lo que es un Plan de Fortalecimiento Organizacional?

Tabla 4-3: Pregunta 3

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	39	19%
NO	164	81%
TOTAL	203	100%

Fuente: Investigación realizada en “Universal Sweet Industries S.A.”

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020



Gráfico 3-3 Pregunta 3

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Interpretación:

De los 203 trabajadores encuestados, 39 de ellos manifiesta que no conocen del presente plan, por desconocimiento de temas administrativos, por ende 39 personas conocen y saben el impacto positivo del presente plan organizacional para la empresa.

4. ¿Cree Ud. que es necesaria la aplicación de un Plan de Fortalecimiento Organizacional en la empresa?

Tabla 5-3: Pregunta 4

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	187	92%
NO	16	8%
TOTAL	203	100%

Fuente: Investigación realizada en “Universal Sweet Industries S.A.”

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020



Gráfico 4-3 Pregunta 4

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Interpretación:

Al encuestar a los 203 trabajadores el 92% respondió que la aplicación de un plan de fortalecimiento organizacional ayudaría al desarrollo de la empresa, mientras el 8% niega su aplicación considerando que no afecta directamente a la entidad.

5. ¿Cuándo Ud. recibió el proceso de inducción en la empresa, se le proporcionó las funciones a desempeñar?

Tabla 6-3: Pregunta 5

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	96	47%
NO	107	53%
TOTAL	203	100%

Fuente: Investigación realizada en “Universal Sweet Industries S.A.”

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

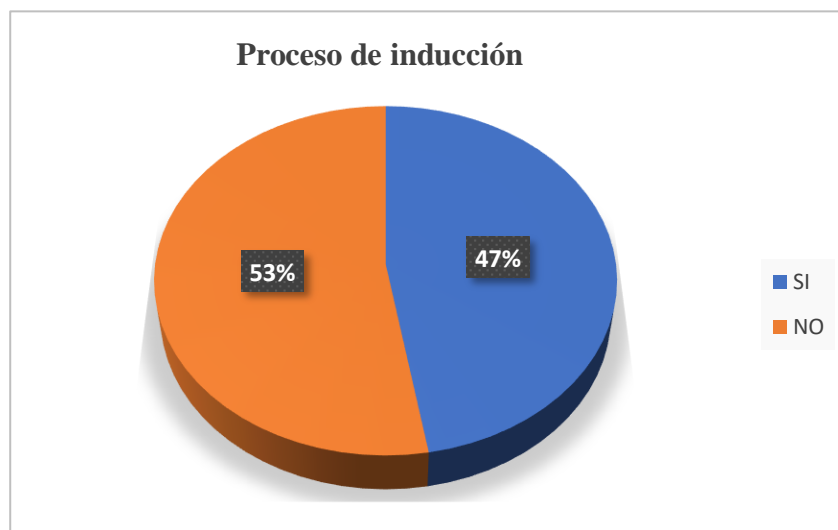


Gráfico 5-3 Pregunta 5

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Interpretación:

De la encuesta aplicada, los trabajadores expresaron en un 53% que durante el proceso de inducción no se les ha dado a conocer sus funciones debido a que la mayoría de ellos tienen gran trascendencia en la empresa, el 47% si lo conocen debido a que son nuevos ingresos que se han integrado a la compañía.

6. ¿Durante su permanencia en la empresa Ud. ha observado insuficiencias en los procesos organizacionales?

Tabla 7-3: Pregunta 6

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	126	62%
NO	77	38%
TOTAL	203	100%

Fuente: Investigación realizada en “Universal Sweet Industries S.A.”

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020



Gráfico 6-3 Pregunta 6

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Interpretación:

Mediante los resultados obtenidos se puede apreciar que la empresa si cuenta con gran cantidad de insuficiencias en los procesos organizacionales, el 38% de la totalidad consideran que este factor actúa positivamente en la entidad.

7. ¿Conoce Ud. con certeza cuáles son las actividades descritas con respecto a su puesto de trabajo?

Tabla 8-3: Pregunta 7

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	69	34%
NO	134	66%
TOTAL	203	100%

Fuente: Investigación realizada en “Universal Sweet Industries S.A.”

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020



Gráfico 7-3 Pregunta 7

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Interpretación:

Se determinó que la mayor parte de la población desconocen las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo, mientras que 69 personas si lo conocen cada actividad que desarrolla dentro de la empresa.

8. ¿Ud. ha desempeñado actividades extras, dentro de la empresa que no se encuentran desarrolladas en sus actividades laborales?

Tabla 9-3: Pregunta 8

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	30	15%
NO	173	85%
TOTAL	203	100%

Fuente: Investigación realizada en “Universal Sweet Industries S.A.”

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020



Gráfico 8-3 Pregunta 8

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Interpretación:

Con los presentes resultados los trabajadores manifiestan que no desarrollan actividades extras de acuerdo a su práctica laboral, el 15% si lo desarrolla se considera que es el personal eventual que realiza actividades extras que no se encuentran relacionadas con sus funciones.

9. ¿Cree Ud. que la información recibida en la inducción le permitió adaptarse con eficacia en el entorno laboral?

Tabla 10-3: Pregunta 9

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	24	12%
NO	179	88%
TOTAL	203	100%

Fuente: Investigación realizada en “Universal Sweet Industries S.A.”

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020



Gráfico 9-3 Pregunta 9

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Interpretación:

Al encuestar 203 trabajadores, el 88% consideran que la inducción es el proceso más importante para adaptarse, conocer las políticas, reglamentos, y el entorno de la empresa, el 12% determina que no es eficiente debido que la información proporcionada no es suficiente.

10. ¿Está de acuerdo con contribuir a la mejora de procesos organizacionales de la empresa?

Tabla 11-3: Pregunta 10

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	203	100%
NO	0	0%
TOTAL	203	100%

Fuente: Investigación realizada en “Universal Sweet Industries S.A.”

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020



Gráfico 10-3 Pregunta 10

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Interpretación:

Todo el ente colaborador se compromete en cooperar para el desarrollo del proceso organizacional de la entidad con el objetivo que ayude al progreso de empresarial y bienestar de todos los colaboradores orientados a los objetivos y metas organizacionales.

3.2. Discusión de resultados

De acuerdo a lo que menciona el objetivo general, elaborar un plan de fortalecimiento organizacional que permita alcanzar óptimos niveles de eficiencia administrativa en la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, los resultados obtenidos en la tabla 4-3 se evidencia que el 81% de colaboradores no conocen que es un plan de fortalecimiento organizacional, datos que al ser comparados con lo encontrado por (Saldarriaga, 2018) en su tesis titulada “Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional de la empresa El Perno de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017”, quién concluyó que se pueden obtener resultados eficaces en el desarrollo del plan de fortalecimiento organizacional pero de manera supervisada en todas las operaciones que requiera la empresa, con estos resultados se afirma que el plan de fortalecimiento organizacional si contribuye de manera favorable dentro de la gestión administrativa y operativa de la organización, además (Suárez, 2017) en su principio de eficiencia indica que por medio de herramientas administrativas se puede conocer el horizonte para alcanzar metas, en busca de alternativas que ayuden a superar sus efectos negativos tanto internos como externos.

El objetivo, elaborar el marco teórico que brinde referencias conceptuales para la investigación basada en el plan de fortalecimiento organizacional, la información recopilada permitió identificar antecedentes que existen en relación sobre lo que se va a investigar para tener nuevo conocimiento siendo una guía de cómo debe ir el estudio a desarrollarse, que al ser comparado con lo encontrado por (Hernández, 2018) en su libro mencionado “Metodología de la investigación”, quién mencionó que el marco teórico es un conjunto de escritos de artículos, revistas, libros y otros documentos en el cual se describe el estado actual y pasado sobre el tema de investigación; por lo tanto, se afirma que el marco teórico es esencial en la construcción del trabajo de titulación debido a que es un conjunto de ideas que ayudan al investigador para llevar a cabo una exploración científica, además (Ning, 2020) en su libro afirma que el marco teórico es un enfoque en donde se desarrolla el problema propuesto por la cual se dará como inicio de la investigación partiendo desde lo general a lo específico.

El objetivo realizar el diagnóstico situacional para determinar los aspectos positivos y negativos de la gestión organizacional de la empresa Universal Sweet Industries S.A., los resultados obtenidos en la tabla 5-3 se demuestra que el 92% de los colaboradores están de acuerdo en que se aplique el plan de fortalecimiento organizacional, estos datos comparados con los encontrados por (Masacela, 2018) en su tesis titulada “Diseño del plan de fortalecimiento empresarial del área administrativa de la Asociación de Producción Textil “Buen Vestir”, parroquia Licán, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018-2023”, quién concluyó que el plan de fortalecimiento debe ser un instrumento que permita desarrollar las capacidades de los

colaboradores de la empresa, con estos resultados favorables se afirma que el plan de fortalecimiento organizacional contribuye de manera positiva a la empresa “La Universal”, además (Bozada, 2017) indica que la utilización de diversas herramientas organizacionales puede contribuir a la consecución de un mejor desempeño y desenvolvimiento del personal.

El objetivo, construir el plan de fortalecimiento organizacional que se adapte a las necesidades de la empresa para mejorar la calidad de la gestión administrativa, los resultados obtenidos en la tabla 11-3 se evidencia que el 100% del personal está de acuerdo en contribuir con la empresa para que se implemente y se desarrolle un correcto proceso empresarial, datos que al ser comparados con (Sensu, 2018) en su tesis titulada “Plan de fortalecimiento organizacional de la Federación Interprovincial de Centros Shuar (FICSH), de la provincia de Morona Santiago del periodo, 2018”, quién concluyó que se debe aplicar evaluaciones a las actividades internas de la empresa para conocer acerca de los principales objetivos, avances y proyectos, con estos resultados se afirma que el plan de fortalecimiento organizacional si favorece de manera propicia dentro de USI, además (Suárez, 2017) menciona que el plan de fortalecimiento organizacional debe estar acompañado al desarrollo de capacidades de organización humana reconociendo el potencial de participación induciendo las condiciones necesarias para que la empresa alcance a los objetivos y metas propuestas.

3.3. Propuesta

Antecedentes de la propuesta

Para la elaboración de la presente propuesta, se consideró como antecedente el tema de investigación elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional para la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, diagnosticando las siguientes falencias:

Mediante la investigación se detecta que la organización necesita de una estructura organizacional adecuada, actualmente se cuenta con organigramas departamentales; por lo tanto, los colaboradores no tienen conocimiento de la jerarquía en la toma de decisiones y en la planificación empresarial.

Se determinó la inexistencia del manual de funciones del departamento de logística, líneas de producción y técnico de mantenimiento; es decir, tienen capacitación en el proceso de inducción y por tal razón la planta cuenta con personal fijo y con colaboradores de tres a cinco años de permanencia en la empresa, del mismo modo se desconoce del uso de este instrumento donde se plantea las principales actividades o funciones que se desarrolla en su cargo.

El personal operativo de línea de producción no cuenta con un amplio conocimiento sobre los elementos que involucran al plan de fortalecimiento; es decir, la misión, sueño, valores y metas, por efecto la mayoría de colaboradores, trabajan empíricamente con la finalidad de cumplir con la producción diaria que se requiere convirtiéndose en una gran desventaja para el trabajador.

La empresa necesita de líderes que fomenten una organización de cultura y el clima organizacional idóneo, especialmente que tengan apertura de hablar abiertamente con los jefes inmediatos, dar a conocer sus opiniones y varias de las veces brindar estrategias que ayuden a la producción y al fortalecimiento competitivo.

Justificación

“Universal Sweet Industries S.A.” planta Guayaquil se encuentra formada por 203 trabajadores convirtiéndose en el eje principal de la empresa, por lo tanto, establecer el desarrollo de un plan de fortalecimiento organizacional involucra que los colaboradores este orientado a un mismo ideal, teniendo en cuenta las actividades a desarrollar, la misión, sus objetivos y sueño empresarial, destacando los valores que se tiene como ser humano y como ente colaborador de la familia La Universal.

Propuesta a desarrollar

Diagnosticando las falencias con las que cuenta la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” se propone desarrollar lo siguiente:

- Elaborar un plan de fortalecimiento organizacional que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.
- Elaborar el organigrama departamental.
- Desarrollar una auditoria administrativa para brindar las respectivas conclusiones y recomendaciones en base a la situación empresarial.
- Elaborar el manual de funciones para las áreas que carecen de este instrumento.
- Establecer reuniones de diálogos y coordinación con los colaboradores de empresa para evaluar y fortalecer aspectos de la organización.
- Socializar el plan organizacional elaborado, con líderes, gerente, operarios, y jefes inmediatos.

Teniendo en cuenta cuales son los problemas de la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” se agrega dentro del plan de fortalecimiento la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas con la finalidad de inducir condiciones necesarias para el logro de objetivos.

Misión

Somos una empresa competitiva, distribuidores y comercializadores en productos de confitería brindando productos de calidad, creando momentos de felicidad para nuestros consumidores y velando por la seguridad de la familia USI.

Visión

Ser una empresa líder dentro del mercado de la confitería, crecer de manera sostenible y consciente con el entorno para el 2023 alcanzar \$ 100 mil millones de ventas conquistando nuevos mercados mediante procesos de mejoramiento e innovación.

Objetivos Estratégicos

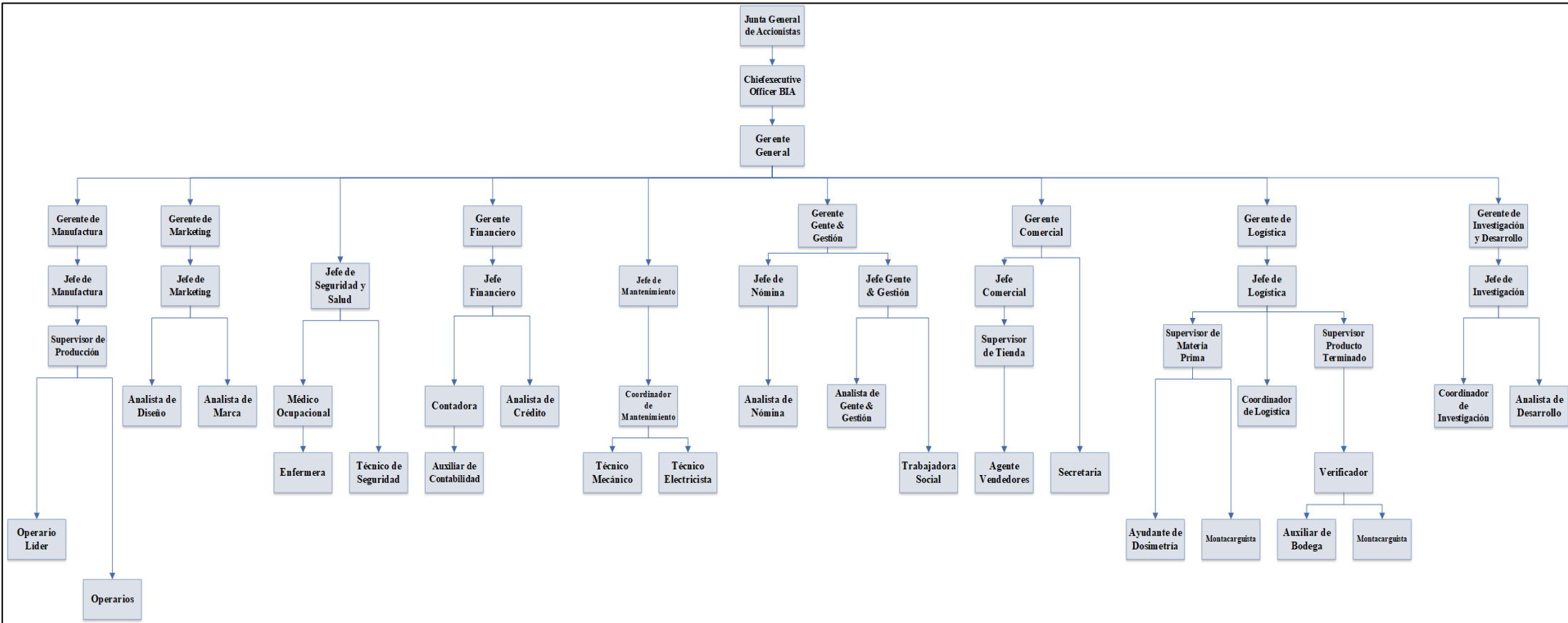
- Mejorar la eficiencia y productividad permanente en la organización.
- Mejorar el mercado competitivo.
- Brindar una eficiente atención al cliente reduciendo tiempos de ocio.
- Brindar los productos según los estándares que rige la normativa de ARCOSA.
- Optimizar plazos de entrega.

Políticas

- Los colaboradores de la empresa deben conservar una conducta íntegra.
- Realizar sus funciones con eficiencia y eficacia.
- Los colaboradores deben usar los equipos de seguridad laboral.
- Preservar el entorno ambiental.
- Los colaboradores deben tener una comunicación abierta con cada uno de los jefes inmediatos.

Con la presente propuesta se busca establecer un plan de fortalecimiento organizacional que ayude a la empresa y su personal a direccionarse con mayor eficiencia y eficacia hacia los objetivos y metas institucionales, enfocándose a las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo para desempeñarse con mayor énfasis y responsabilidad.

3.3.1. Organigrama propuesto para la empresa “Universal Sweet Industries S.A.”



Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Figura 5-3 Organigrama USI

Auditoría administrativa a la empresa “Universal Sweet Industries S.A.” de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas periodo 2020.




ARCHIVO PERMANENTE

TIPO DE EXAMEN	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ENTE AUDITADO	“UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.”
PERIODO	1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

PA	Programa de Auditoría
PTA	Propuesta Técnica de Auditoría
OT	Orden de Trabajo
CAA	Carta de Aceptación de Auditoría
CC	Carta de Compromiso
NIA	Notificación del Inicio de la Auditoría Administrativa
SI	Solicitud de Información

3.3.2. Programa de Auditoría

	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PROGRAMA DE AUDITORÍA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020	PA 1/2
<p>Objetivo General</p> <p>Evaluar el nivel de eficiencia, eficacia en los procesos administrativo de USI.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener información básica de la empresa, con el propósito de utilizar en el cumplimiento de las fases de la Auditoría Administrativa. • Diagnosticar el control interno mediante los componentes, con la finalidad de encontrar hallazgos y evidencias necesarias que lo sustente. • Emitir el informe con las conclusiones y recomendaciones, que puedan ser utilizadas para la toma de decisiones y para el correcto manejo de los procesos administrativos. 		
N	PROCEDIMIENTO	
ESTUDIO PRELIMINAR		
1	Entrevistar a jefes inmediatos de USI.	
2	Visitar las instalaciones de la organización para diagnosticar su funcionamiento.	
3	Elaborar memorándum de planificación preliminar.	
4	Elaborar el informe de la fase preliminar.	
REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN, POLÍTICAS Y NORMAS		
PROCEDIMIENTO		
5	Revisar si cumplen con la normativa NTE-INEN-022.	
6	Determinar si la empresa cumple con el reglamento interno	
7	Determinar si la empresa cumple con el código ética.	
8	Realizar el resumen de evaluación de cumplimiento.	
9	Realizar el informe de acuerdo a los hallazgos encontrados.	
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
10	Elaborar el cuestionario de control interno enfocado a los procesos.	
11	Diagnosticar el cuestionario de control interno a los jefes inmediatos de cada departamento.	



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE AUDITORÍA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

PA 2/2

12	Realizar la hoja de resumen de conclusiones y recomendaciones.	
13	Elaborar el informe del control interno.	
EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS		
14	Elaborar la cédula narrativa sobre el procedimiento a desarrollarse.	
15	Elaborar hoja de hallazgos.	
16	Elaborar organigrama estructural, manual de funciones y flujogramas.	
17	Análisis de la cédula analítica.	
18	Establecer indicadores para establecer la eficiencia y eficacia en los procedimientos.	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		
19	Elaborar el borrador del informe de Auditoría Administrativa.	
20	Elaborar el dictamen de acuerdo a los resultados encontrados.	
21	Elaborar y entregar el informe final de auditoría.	
<p style="text-align: center;">Sr. José Jaramillo Srta. Lesny Gusqui AUDITOR JUNIOR AUDITOR JUNIOR</p>		
ELABORADOR POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 09/11/2020
REVISADOR POR:	CFVN	FECHA: 18/11/2020



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
PROPUESTA TÉCNICA DE AUDITORÍA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

PTA 1/3

Guayaquil, 09 de noviembre del 2020

Institución: Universal Sweet Industries S.A.

Dirección: Eloy Alfaro 11-03 y Gómez Rendón

Teléfono: 042410222

De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo y a la vez deseándole éxitos en sus actividades, nos permitimos presentar la propuesta de Auditoría Administrativa a la empresa Universal Sweet Industries S.A., de la Ciudad de Guayaquil provincia del Guayas; para el año 2020, considerando la normativa vigente en el país. A la misma adjunto el respectivo currículum.

La presente propuesta se efectuará de acuerdo a los siguientes aspectos:

1. Naturaleza

El examen de auditoría se realizará de manera profesional enfocados a los procesos administrativos de la empresa, basándose en las normas de auditoría con el propósito de obtener evidencia suficiente y confiable para realizar el informe que ayude a mejorar la toma de decisiones a los directivos de la organización.

2. Alcance

Auditoría Administrativa a la Empresa Universal Sweet Industries S.A. de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas.

3. Objetivos

Objetivo General

Determinar y presentar el informe final sobre los procesos administrativos, considerando el nivel de efectividad y eficiencia con los que se utilizó los recursos para conocer la situación de la empresa.



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
PROPUESTA TÉCNICA DE AUDITORÍA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

PTA 2/3

Objetivos Específicos

- Identificar las actividades que realiza la organización.
- Conocer las áreas críticas que impiden el desarrollo de cada departamento.
- Incentivar a los directivos para que apliquen el proceso de auditoría en la entidad.
- Diagnosticar y formular recomendaciones para mejorar la eficacia, economía y eficiencia administrativas identificadas en los hallazgos.

4. Estrategias

La auditoría se realizará con visitas a la empresa para conocer el desarrollo de actividades de la Empresa Universal Sweet Industries S.A.

Mediante las fichas de observación se emitirá un diagnóstico de las operaciones que se encuentran desarrollando.

5. Justificación

La Auditoría Administrativa permite evaluar de manera completa las áreas y procesos que desarrolla la empresa mediante la aplicación de cuestionarios de control interno para evaluar la situación real de la entidad, que permita identificar las falencias que se tiene, con la finalidad de ayudar el mejoramiento empresarial.

6. Periodos y plazos

La auditoría se realizará del periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2020.

7. Acciones

En el siguiente proceso se realizará los siguientes aspectos:

- Planificación
- Procesos sustantivos
- Aplicación de entrevistas
- Desarrollo de cuestionarios de control interno
- Programa de auditoría
- Investigación y análisis
- Informe - Conclusiones y recomendaciones



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
PROPUESTA TÉCNICA DE AUDITORÍA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

PTA 3/3

8. Resultados

Entrega del informe final con las respectivas recomendaciones y conclusiones sobre la evaluación de gestión a los procesos y procedimientos de la entidad.

9. Firmas de responsabilidad

Sr. José Jaramillo
AUDITOR JUNIOR

Srta. Lesny Gusqui
AUDITOR JUNIOR

ELABORADOR POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 09/11/2020

REVISADOR POR:

CFVN

FECHA: 12/11/2020

Orden de Trabajo

OT

N.º 001-002

Guayaquil, 10 de noviembre del 2020

Ing. Alejandro Aguilar

Gerente de la Empresa Universal Sweet Industries S.A.

Presente.

De mi consideración.

De consentimiento a la aprobación del proyecto de tesis, previo a la obtención del título de Ingenieros en Empresas, autorizo en calidad de director de tesis practiquen la AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PROVINCIA DEL GUAYAS.

Se autoriza para que los Señores Jaramillo Hermida José Michael, Gusqui Martínez Lesny Marisol, actúen en calidad de investigadores como Auditores Administrativos.

De acuerdo al proceso y control efectuado, los resultados se encontrarán expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constará en el informe.

Atentamente.

MD.E. Carlos Fernando Veloz Navarrete
DIRECTOR DE TESIS

Carta de Aceptación de Auditoría

CAA

Guayaquil, 12 de noviembre del 2020

Ing. Alejandro Aguilar
Gerente de la Empresa Universal Sweet Industries S.A.
Presente.

Reciba un cordial saludo, a la vez deseándole éxitos en sus actividades personales y empresariales. Por medio de la presente solicito de la manera más comedida autorice a los señores JARAMILLO HERMIDA JOSÉ MICHAEL Y GUSQUI MARTÍNEZ LESNY MARISOL, estudiantes de la carrera de Ingeniería en Empresas de la Facultad de Administración de Empresas, realizar sus tesis de grado, cuyo tema es “Plan de Fortalecimiento Organizacional para la Empresa “Universal Sweet Industries S.A.” de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

Por lo cual requiero que la empresa facilite la información necesaria para la Auditoría Administrativa, considerando que el tema que se propone es de gran ayuda para la gestión administrativa y financiera de la empresa.

Por la favorable atención que se digna dar a la presente anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente.

Sr. José Jaramillo
AUDITOR JUNIOR

Srta. Lesny Gusqui
AUDITOR JUNIOR

Carta de Compromiso

CC

Guayaquil, 12 de noviembre del 2020

Ing. Alejandro Aguilar

Gerente de la Empresa Universal Sweet Industries S.A.

Presente.

De mi consideración.

Reciba un cordial saludo, el motivo de la presente es para confirmar la aceptación de este compromiso.

La Auditoría Administrativa tiene como propósito evaluar los procesos organizacionales que nos permita conocer la eficiencia, eficacia y efectividad de la administración de la empresa, considerando que la presente auditoría servirá como sustento para la toma de decisiones por parte de los directivos de la entidad.

La Auditoría se realizará de acuerdo como nos plantea la Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, lo cual se desarrollará previamente planificada para su ejecución y comunicación de resultados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones que se incluirá en el informe.

Para la elaboración del presente proceso se espera contar con la colaboración de los colaboradores a ser auditados y con la información necesaria que requiera el equipo de auditoría para el correcto desarrollo del trabajo.

Por la atención a la presente anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente.

Sr. José Jaramillo
AUDITOR JUNIOR

Srta. Lesny Gusqui
AUDITOR JUNIOR

Notificación del Inicio de la Auditoría Administrativa

NIA

Guayaquil, 13 de noviembre del 2020

Ing. Alejandro Aguilar

Gerente de la Empresa Universal Sweet Industries S.A.

Presente.

De mi consideración.

De acuerdo a lo planteado en la Orden de Trabajo de tesis, se iniciará la Auditoría Administrativa en la Empresa Universal Sweet Industries S.A. de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. El equipo de Auditoría se encuentra conformado por: José Michael Jaramillo Hermida y Lesny Marisol Gusqui Martínez como Auditores Junior, por lo que se requiere contar con la colaboración de todos los colaboradores de la empresa para cumplir con la auditoría indicada.

Atentamente.

Sr. José Jaramillo
AUDITOR JUNIOR

Srta. Lesny Gusqui
AUDITOR JUNIOR

Solicitud de Información

SI

PARA: Ing. Alejandro Aguilar
GERENTE DE LA EMPRESA “UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.”

DE: Equipo de trabajo

FECHA: 13 de noviembre del 2020

ASUNTO: Solicitud de Información

De acuerdo al desarrollo de la Etapa Preliminar de trabajo de Auditoría Administrativa, se solicita por la presente se facilite la siguiente documentación.

1. Copia del Organigrama Estructural.
2. Copia de Nómina de Trabajadores.
3. Copia del Reglamento Interno.
4. Copia del Código de Ética.
5. Copia del Código de Seguridad.
6. Copia del Manual de Funciones.

De igual manera solicito que me permita el ingreso a la empresa para realizar las entrevistas a los colaboradores de la empresa para el cumplimiento de la Auditoría.

Agradeciéndole por la atención prestada a la presente.

Atentamente.

Sr. José Jaramillo
AUDITOR JUNIOR

Srta. Lesny Gusqui
AUDITOR JUNIOR



3.3.2.1. FASE I: Estudio preliminar

EP 1	I Estudio Preliminar
EP 1-1	Visita a las Instalaciones
EP 1-2	Entrevista Preliminar
EP 1-3	Informe Preliminar
EP 1-4	Organigrama Estructural de la Empresa
EP 1-5	Memorándum de Planificación Preliminar
EP 1-6	Índice de Auditoría
EP 1-7	Marcas de Auditoría
EP 1-8	Simbología de Flujogramas



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
VISITA A LAS INSTALACIONES
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

EP 1-1 1/2

A los 16 días del mes de noviembre del 2020, se visitó la planta Guayaquil de la Empresa Universal Sweet Industries S.A., lo que se pudo evidenciar que la empresa cumple con la función de llevar un control a los colaboradores, para poder cumplir con las actividades se encuentra a cargo del departamento de Gente & Gestión enfocado al cumplimiento del sueño y valores institucionales, contando con recursos de producción, financieros, tecnológicos, etc. Buscando que sean bien administrados y controlados mediante la aplicación de políticas y procedimiento de manera eficiente.

En la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas se encuentra ubicada la Empresa Universal Sweet Industries S.A., en las calles Eloy Alfaro 11-19 y Gómez Rendón, a la orilla del Río Guayas.

El Ing. Alejandro Aguilar Gerente de la entidad menciona que la empresa ha atravesado momentos de crisis hasta la actualidad, lo cual buscan crear nuevos productos que sean aceptados por el mercado nacional e internacional. Mediante la visita se evidencia la infraestructura de la planta donde realizan las operaciones cada departamento, distribuidos por 4 pisos.

Se cuenta con dos entradas contando con la presencia de seguridad privada, la entrada principal permite ingreso directo a todas las áreas y departamentos de la empresa, tienda, comedor, sala de reuniones y al área del parqueo. La otra entrada únicamente es utilizada para el punto de distribución como es el área de logística. Los otros pisos se encuentran formados por parte de las líneas de producción.

Cabe mencionar que los departamentos no cuentan con oficinas, realizan sus actividades en mesas rectangulares aproximadamente de 4 metros.

De igual manera se evidencia que el ambiente laboral es respetuoso, tranquilo, agradable, amable y la ayuda mutua entre todos los compañeros, de igual manera se constata que la organización no cuenta con una manual de funciones actualizado para todas las líneas de producción es por ello que los operarios desconocen de sus funciones a desempeñar y trabajan empíricamente lo cual mencionan que es un factor que genera accidentes laborales, no cuenta tampoco con un organigrama estructural general de la empresa, poseen de



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
VISITA A LAS INSTALACIONES
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

EP 1-1 2/2

organigrama por departamento, desconocen de la utilización del manual de procesos considerando que es importante que para los departamentos netamente administrativos se desarrolle y se dé a conocer a los colaboradores de la empresa especialmente de los departamentos de administración de planta, gerencia, gente & gestión, seguridad industrial, producción.

La Empresa Universal Sweet Industries S.A., mantienen un horario de trabajo de 8 horas diarias (8:30 am – 17:30pm) distribuidos de la siguiente manera.

- Los administrativos tienen una hora de almuerzo.
- El personal operario de 30 min, de almuerzo o merienda dependiendo del turno.

Los operarios trabajan en turnos rotativos, deben tener la disponibilidad de trabajar fines de semana y feriados debido que es una empresa de consumo masivo y se requiere la producción las 24 horas diarias. Muchas de las veces generan sobre tiempo que la empresa si lo reconoce, dependiendo del horario como pueden ser horas extras, suplementarias o nocturnas del que no se pueden exceder de 12 horas diarias, lo que no sucede con el personal administrativo que no cuentan con sobretiempo.

ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 16/09/2020
REVISADOR POR:	CFVN	FECHA: 20/09/2020



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ENTREVISTA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

EP 1-2-1

Objetivo: Recopilar información administrativa por parte de los jefes inmediatos de cada departamento para el respectivo diagnóstico empresarial.

Nombre del Jefe Inmediato: Alejandro Aguilar

Departamento: Gerente General

Entrevistador: José Jaramillo / Lesny Gusqui

Fecha: 16/11/2020

Hora: 09:00 am

1. ¿Considera Ud. que la empresa desarrolla un eficiente y correcto proceso administrativo?

La empresa ha pasado varias etapas tanto positivas como negativas, hoy en día tratamos de implementar un mejor proceso administrativo actualmente utilizando las nuevas tecnologías y plataformas digitales, no se cumple al 100% con las expectativas que desean los colaboradores, pero si considero que se realiza un trabajo eficiente.

2. ¿Conoce Ud. acerca de las políticas y estrategias que dispone actualmente la empresa?

La principal estrategia que tiene la empresa es competir con los costos, ofreciendo nuestros productos al menor precio. Actualmente se está analizando la aplicación de la política de work home, para todo el personal administrativo.

3. ¿Mencione los factores más importantes a ser considerados para que la empresa mejore administrativamente?

- Innovación
- Administración por procesos
- Comunicación efectiva

4. ¿Cree Ud. que existe una comunicación eficiente con todo el personal de la empresa?

Si, porque siempre que un colaborador de la empresa requiera mantener una comunicación con cualquier jefe inmediato es atendida de acuerdo a la urgencia que exista.

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 16/11/2020

REVISADO POR:

CFVN

FECHA: 26/11/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ENTREVISTA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

EP 1-2-2

Objetivo: Recopilar información administrativa por parte de los jefes inmediatos de cada departamento para el respectivo diagnóstico empresarial.

Nombre del Jefe Inmediato: Marcelo Carrasco

Departamento: Gerente de Manufactura

Entrevistador: José Jaramillo / Lesny Gusqui

Fecha: 16/11/2020

Hora: 09:30

1. ¿Considera Ud. que la empresa desarrolla un eficiente y correcto proceso administrativo?

Si, pero pese a eso se encuentra en constante esfuerzo por prevalecer la excelencia administrativa en el proceso administrativo tomando en cuenta que no siempre será así, pero si existe el constante esfuerzo por prevalecer la eficiencia que nos hemos propuesto y tener una mejor organización.

2. ¿Conoce Ud. acerca de las políticas y estrategias que dispone actualmente la empresa?

Si conozco, aun cuando se actualizan cada vez porque esto es parte de la empresa y existe el compromiso individual y colectivo de todos y todas, además esto nos hace crecer como miembros pertenecientes a La Universal y ser reconocidos por nuestro esfuerzo y constante aprendizaje.

3. ¿Mencione los factores más importantes a ser considerados para que la empresa mejore administrativamente?

Se necesita un poco más de perseverancia por parte de los colaboradores y un poco más de entusiasmo, así mismo la falta de compromiso para adaptarse a nuevas tendencias administrativas y se elimine las prácticas a las que se encuentran aferrados con anterioridad.

4. ¿Cree Ud. que existe una comunicación eficiente con todo el personal de la empresa?

Si existe la comunicación eficiente con todo el personal porque tenemos una comunicación horizontal la cual nos permite estar a la vanguardia de la empresa ante sucesos que puedan suceder en el transcurso del día y ser comunicado lo antes posible.

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 16/11/2020

REVISADO POR:

CFVN

FECHA: 26/11/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ENTREVISTA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

EP 1-2-3

Objetivo: Recopilar información administrativa por parte de los jefes inmediatos de cada departamento para el respectivo diagnóstico empresarial.

Nombre del Jefe Inmediato: Nelson Rivera

Departamento: Gerente Financiero

Entrevistador: José Jaramillo / Lesny Gusqui

Fecha: 16/11/2020

Hora: 10:00

1. ¿Considera Ud. que la empresa desarrolla un eficiente y correcto proceso administrativo?

Si existen ciertas falencias en cuanto al proceso administrativo que a futuro demuestran la incapacidad para poder corregirlas y se las toma como pequeñas deficiencias por ello no considero que se encuentre un eficiente proceso administrativo, además del caso omiso por parte de los altos mandos que ignoran aquella información que se les informa.

2. ¿Conoce Ud. acerca de las políticas y estrategias que dispone actualmente la empresa?

Si conozco, pero cada vez que existe una reforma nueva existe un retardo de tiempo en comunicarlas a todo el personal y no existe una interpretación clara de la misma, solo se lo realiza de manera general y que no es de fácil entendimiento.

3. ¿Mencione los factores más importantes a ser considerados para que la empresa mejore administrativamente?

Mejorar la comunicación de la empresa, estar abiertos de mente a las nuevas tendencias e innovaciones, estar dispuestos a escuchar al personal de menor jerarquía y que sobre todo exista una continuidad en capacitaciones a todos los miembros de La Universal.

4. ¿Cree Ud. que existe una comunicación eficiente con todo el personal de la empresa?

No existe una comunicación eficiente y este es el principal problema por el cual atraviesa la empresa y debería existir una política que mejore esta comunicación debido a que afecta a todos y en el peor de los casos suele existir demora dentro del proceso y cada vez ocasionan uno y otro problema.

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 16/11/2020

REVISADO POR:

CFVN

FECHA: 26/11/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ENTREVISTA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

EP 1-2-4

Objetivo: Recopilar información administrativa por parte de los jefes inmediatos de cada departamento para el respectivo diagnóstico empresarial.

Nombre del Jefe Inmediato: Heidi Safadi

Departamento: Gerente de Logística

Entrevistador: José Jaramillo / Lesny Gusqui

Fecha: 16/11/2020

Hora: 10:30

1. ¿Considera Ud. que la empresa desarrolla un eficiente y correcto proceso administrativo?

A mi punto de vista a la empresa le falta mejorar, debido que cuando se requiere algún trámite no se obtiene de manera rápida, se tiene que estar pendiente hasta que se cumpla a su totalidad, por lo tanto, considero que a cada departamento le falta compromiso con la empresa.

2. ¿Conoce Ud. acerca de las políticas y estrategias que dispone actualmente la empresa?

Estrategias en general que tiene la empresa no, conozco únicamente de mi departamento ya que no han sido socializadas.

3. ¿Mencione los factores más importantes a ser considerados para que la empresa mejore administrativamente?

- Compromiso
- Planificación
- Control

4. ¿Cree Ud. que existe una comunicación eficiente con todo el personal de la empresa?

No, solo existe una buena comunicación entre cada departamento porque considero que cada persona busca su beneficio propio.

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 16/11/2020

REVISADO POR:

CFVN

FECHA: 26/11/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ENTREVISTA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

EP 1-2-5

Objetivo: Recopilar información administrativa por parte de los jefes inmediatos de cada departamento para el respectivo diagnóstico empresarial.

Nombre del Jefe Inmediato: Paola Santamaria

Departamento: Gerente de Gente & Gestión

Entrevistador: José Jaramillo / Lesny Gusqui

Fecha: 16/11/2020

Hora: 11:00 am

1. ¿Considera Ud. que la empresa desarrolla un eficiente y correcto proceso administrativo?

Si, se trata de cumplir un correcto proceso, sobre todo corregir cualquier deficiencia que se presente en el transcurso de manera de mejorar día a día y brindar un proceso eficiente.

2. ¿Conoce Ud. acerca de las políticas y estrategias que dispone actualmente la empresa?

Como principal política que tiene la empresa es:

- Cumplimiento del reglamento interno.
- Confidencialidad en la información

Y como estrategia: Ser competitivos.

3. ¿Mencione los factores más importantes a ser considerados para que la empresa mejore administrativamente?

Considero que el único factor que se debe manejar es una correcta planificación para cumplir a su totalidad con los procesos.

4. ¿Cree Ud. que existe una comunicación eficiente con todo el personal de la empresa?

A mi parecer si existe una comunicación eficiente, cada día se trata de estar al pendiente del colaborador.

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 16/11/2020

REVISADO POR:

CFVN

FECHA: 26/11/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ENTREVISTA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

EP 1-2-6

Objetivo: Recopilar información administrativa por parte de los jefes inmediatos de cada departamento para el respectivo diagnóstico empresarial.

Nombre del Jefe Inmediato: Vanessa Ochoa

Departamento: Gerente de Marketing

Entrevistador: José Jaramillo / Lesny Gusqui

Fecha: 16/11/2020

Hora: 11:30

1. ¿Considera Ud. que la empresa desarrolla un eficiente y correcto proceso administrativo?

No es un proceso eficiente pero tampoco es malo, solo que se encuentran ciertos problemas al momento de implementarse y de comunicación entre departamentos que cada uno hace actividades distintas a las que son encaminados y generan un poco de inconformidad con los demás compañeros.

2. ¿Conoce Ud. acerca de las políticas y estrategias que dispone actualmente la empresa?

De las políticas no estoy muy al tanto, pero en cambio de las estrategias si estoy muy pendiente por que mis actividades requieren cierto grado de importancia debido a que recae en mis responsabilidades cumplir con las estrategias y tener un buen marketing y acceder con nuestros productos a nuevos mercados y estar siempre competitivos.

3. ¿Mencione los factores más importantes a ser considerados para que la empresa mejore administrativamente?

Debe existir un registro constante del flujo de operaciones, debe existir estrategias encaminadas al aumento de la productividad, el desarrollo constante de un plan de marketing no solo cuando se lo requiera, sino todo el tiempo para mejorar la planificación.

4. ¿Cree Ud. que existe una comunicación eficiente con todo el personal de la empresa?

No existe esa comunicación debido a la inexistencia de un canal adecuado y la falta de práctica en cuanto al escucha de las personas y la comunicación no tiene ese tono realista sino al contrario se la toma como irrelevante.

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 16/11/2020

REVISADO POR:

CFVN

FECHA: 26/11/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ENTREVISTA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

EP 1-2-7

Objetivo: Recopilar información administrativa por parte de los jefes inmediatos de cada departamento para el respectivo diagnóstico empresarial.

Nombre del Jefe Inmediato: Edgar Henao

Departamento: Gerente Comercial

Entrevistador: José Jaramillo / Lesny Gusqui

Fecha: 16/11/2020

Hora: 12:00 pm

1. ¿Considera Ud. que la empresa desarrolla un eficiente y correcto proceso administrativo?

Como encargado del departamento comercial considero que, si deben mejorar los procesos, siendo más eficientes con el cumplimiento de las actividades y de la planificación.

2. ¿Conoce Ud. acerca de las políticas y estrategias que dispone actualmente la empresa?

A su totalidad no conozco, pero creo que es, ser competitivos con nuestro mercado planteando nuevas metas y objetivos que permita el crecimiento empresarial.

3. ¿Mencione los factores más importantes a ser considerados para que la empresa mejore administrativamente?

El principal factor es la capacitación a todo el personal y den a conocer cada reglamento que tenga la empresa para que como parte de la empresa conozcan y sepan los lineamientos que se tiene.

4. ¿Cree Ud. que existe una comunicación eficiente con todo el personal de la empresa?

A su totalidad no, personalmente cuando requiero tener alguna comunicación con mis inmediatos no son atendidas eficientemente siempre existe alguna dificultad o inconveniente, por lo tanto, sugiero que cualquier novedad se atienda de acuerdo a la necesidad de la misma.

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 16/11/2020

REVISADO POR:

CFVN

FECHA: 26/11/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
ENTREVISTA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

EP 1-2-8

Objetivo: Recopilar información administrativa por parte de los jefes inmediatos de cada departamento para el respectivo diagnóstico empresarial.

Nombre del Jefe Inmediato: Mónica Villacís

Departamento: Gerente de I&D

Entrevistador: José Jaramillo / Lesny Gusqui

Fecha: 16/11/2020

Hora: 12:30

1. ¿Considera Ud. que la empresa desarrolla un eficiente y correcto proceso administrativo?

Si, pero con ciertos detalles que aún no se encuentran pulidos como es el caso de los objetivos que no están bien establecidos, de igual manera prestar atención a tareas rentables estableciendo las prioridades según se requiera, partiendo de esto la automatización de actividades para reducir el tiempo ocio.

2. ¿Conoce Ud. acerca de las políticas y estrategias que dispone actualmente la empresa?

Si conozco de las políticas y estrategias porque de ahí parten la misión y visión, sueños, metas, objetivos siendo muy indispensables dentro de la empresa, pero estas tienen que ser indispensables y comunicadas de manera eficiente para que el personal tenga muy en cuenta el propósito y hacia donde se quiere llegar.

3. ¿Mencione los factores más importantes a ser considerados para que la empresa mejore administrativamente?

Aplicar la gestión del cambio teniendo en cuenta que es algo positivo y que tiene como objetivo llevar a una mejor situación, mejorar los procesos actuales mediante aplicaciones de herramientas sofisticadas buscando la eliminación de actividades redundantes y que a la larga solo requieren tiempo que puede ser utilizado en otras actividades.

4. ¿Cree Ud. que existe una comunicación eficiente con todo el personal de la empresa?

No es una buena comunicación debido a que carece de un seguimiento, pero por otro lado tenemos que la comunicación no es directa y además esta debe ser clara y entendible para evitar distintos conceptos.

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 16/11/2020

REVISADO POR:

CFVN

FECHA: 26/11/2020



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME PRELIMINAR
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

EP 1-3 1/2

Ingeniero:

Alejandro Aguilar

Gerente de la Empresa Universal Sweet Industries S.A.

Presente. -

Asunto: Informe Preliminar

De acuerdo a la Auditoría Administrativa que se está desarrollando, nos complace comunicarle que el diagnóstico preliminar de la Empresa Universal Sweet Industries S.A. fue concluido mediante el programa establecido en la presente fase.

Se ha observado las siguientes deficiencias:

- La empresa no cuenta con planes o programas de capacitación que ayude a mejorar el rendimiento de los colaboradores.
- Falta de evaluaciones periódicas al personal para detectar el nivel de cumplimiento.
- A nivel de operarios no conocen el código de ética ni del reglamento interno.
- El manual de funciones se encuentra desactualizado.
- No todos los departamentos poseen de manual de procesos.
- No existe un flujograma que ayude al personal de cada departamento a mejorar su desempeño de manera eficiente y eficaz.

Conociendo las deficiencias se recomienda lo siguiente:

- Gerencia: Mantener mayor comunicación con todos los colaboradores de la empresa con la finalidad de poder detectar los posibles conflictos que existen en los procesos administrativos.
- Departamento de Gente & Gestión: Implementar indicadores de gestión en cada proceso administrativo que ayuden a medir el desempeño eficiente, eficaz de los colaboradores.
Realizar un reajuste y actualización de los manuales de funciones de los principales departamentos.
Estructurar el organigrama general de la empresa y sus respectivos flujogramas.



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME PRELIMINAR
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

EP 1-3 2/2

Se pone en consideración el informe, abiertos a cualquier inquietud o novedad que el equipo de trabajo pueda contribuir a las respectivas explicaciones, con la finalidad continuar con la siguiente fase de auditoría.

**Sr. José Jaramillo
AUDITOR JUNIOR**

**Srta. Lesny Gusqui
AUDITOR JUNIOR**

ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 19/11/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 25/11/2020



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME PRELIMINAR
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

EP 1-4

**EMPRESA UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Figura 6-3 Organigrama Estructural

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 16/11/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 18/11/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
MEMORANDUM
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

EP 1-5 1/5

Antecedentes

En la Empresa Universal Sweet Industries S.A., de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, realizan auditorías semestrales a cargo de la Gerente de Gente & Gestión, pero no lo hace con análisis profundo ni solicita evidencias, lo que prevalece en la auditoría es la palabra que responden los trabajadores al ser auditado.

Motivo de Auditoría

La Auditoría Administrativa a desarrollar en la Empresa Universal Sweet Industries S.A., tiene como finalidad determinar la situación organizacional de la empresa y por parte de los testistas cumplir con el proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingenieros en Empresas.

Objetivo General

Realizar una Auditoría Administrativa a la Empresa Universal Sweet Industries S.A., que permita diagnosticar los niveles de eficiencia, eficacia en los procesos organizacionales, desempeño laboral y en la correcta toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- Comprobar el cumplimiento legal de acuerdo a la norma INEC en los productos de consumo.
- Diagnosticar el control interno.
- Identificar los hallazgos encontrados en el control interno.
- Elaborar el informe final que contenga las conclusiones y recomendaciones que ayuden al personal administrativo la correcta toma de decisiones.

Alcance de la Auditoría

En el proyecto de investigación a desarrollar se realizará una Auditoría Administrativa a la Empresa Universal Sweet Industries S.A., del periodo anual 2020.

Base Legal

Universal Sweet Industries S.A. se constituyó la matriz en la Ciudad de Guayaquil, aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución No. SC.IMV.DJMV. DAYR.G.13.0003422, de igual manera inscrita en el Registro del Mercado de Valores y de la Información pública mediante resolución No. 2013-2-01-00633.



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
MEMORÁNDUM
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

EP 1-5 2/5

Principales disposiciones legales

La Empresa Universal Sweet Industries S.A., ejerce sus actividades en función de la siguiente base legal:

Generales

- Superintendencia de Compañías.
- Registro del Mercado de Valores y de la Información.
- Certificación ISO.
- Certificación INEN.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.

Específicos

- Reglamento Interno.
- Código de Ética.
- Código de Seguridad.
- Manual de Funciones
- Flujogramas.

Misión

Crear momentos felices y recuerdos inolvidables a través de productos que conectan a las personas y sus raíces.

Sueño

Crecer de forma sostenible y consciente del medio ambiente, convirtiéndose en líder en todas las categorías y conquista de nuevos mercados.

Valores

- Soy dueño
- Sueño en grande
- Me apasiona lo que hago
- Soy integro
- Soy excelente
- Tengo disciplina



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
MEMORÁNDUM
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

EP 1-5 3/5

Líneas de producción

- Confitería
- Galletería
- Waffer y Huevitos
- Chocolate

Principales productos

- Manicho
- Zambo
- Cocoa
- Galleta de animalía
- Caramelo leche y miel
- Caramelo de menta

Funcionarios principales

No.	CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS
1	Chief Executive Officer BIA	Ing. David Froment
2	Gerente	Ing. Alejandro Aguilar
3	Gerente de Manufactura	Msc. Marcelo Carrasco
4	Gerente de Gente & Gestión	Ing. Paola Santamaria
5	Gerente de Marketing	Lic. Vanessa Ochoa
6	Gerente Financiero	Ing. Nelson Rivera
7	Gerente de Logística	Ing. Heidi Safadi
8	Gerente Comercial	Lic. A. Henao
9	Gerente de R&D	Lic. Mónica Villacis

Puntos de interés para el examen

El examen a realizarse en la Empresa Universal Sweet Industries S.A., se planteó tener puntos de interés como los procesos administrativos de la empresa, mediante el grupo de auditores considera permitente el análisis de los principales departamentos de la empresa.



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
MEMORÁNDUM
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

EP 1-5 4/5

Por lo tanto, los aspectos importantes para realizar este examen son:

- Revisión de los manuales de función
- Manual de Procesos.
- Estructura organizacional.
- Reglamento Interno
- Código de Ética.
- Código de Seguridad.

MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA

Para realizar la matriz es necesario conocer la fórmula que permite identificar el nivel de riesgo y confianza en el sistema de control interno de la Empresa Universal Sweet Industries S.A., mediante la aplicación de cuestionarios al personal de la entidad.

$$NR = 100 - NC$$

$$NC = \frac{CT}{CP} * 100$$

Nomenclatura:

- **NC:** Nivel de confianza
- **CT:** Confianza total
- **CP:** Confianza prevista
- **NR:** Nivel de riesgo

La ponderación a los cuestionarios de control interno se realiza de la siguiente manera.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
MEMORÁNDUM
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

EP 1-5 5/5

Recursos

Los recursos a utilizar en la auditoría son equipos y materiales como resma de hojas, impresiones, lápiz bicolor, esferos, borrador, etc., y el factor más importante el talento humano que desarrolla la auditoría.

Resultados de la Auditoría

La Auditoría Administrativa realizada en la Empresa Universal Sweet Industries S.A., ayudará a los directivos de la entidad a analizar el informe donde constará de conclusiones y recomendaciones basadas en hallazgos encontrados en la evaluación de gestión a los procesos y procedimientos administrativos de la empresa.

Firmas de Responsabilidad

Sr. José Jaramillo
AUDITOR JUNIOR

Srta. Lesny Gusqui
AUDITOR JUNIOR

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM


FECHA: 21/11/2020


REVISADO POR:

CFVN


FECHA: 10/01/2021

Índice de auditoría





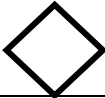



		UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ÍNDICE DE AUDITORÍA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020	EP 1-6 1/2
FASE I			
ARCHIVO PERMANENTE			
PA	Programa de Auditoría		
PTA	Propuesta Técnica de Auditoría		
OT	Orden de Trabajo		
CAA	Carta de Aceptación de Auditoría		
CC	Carta de Compromiso		
NIA	Notificación del Inicio de la Auditoría Administrativa		
SI	Solicitud de Información		
EP 1	I Estudio Preliminar		
EP 1-1	Visita a las Instalaciones		
EP 1-2	Entrevista Preliminar		
EP 1-3	Informe Preliminar		
EP 1-4	Organigrama Estructural de la Empresa		
EP 1-5	Memorándum de Planificación Preliminar		
EP 1-6	Índice de Auditoría		
EP 1-7	Marcas de Auditoría		
EP 1-8	Simbología de Flujogramas		
FASE II			
ARCHIVO CORRIENTE			
RL 1	II Revisión de la legislación, políticas y normas		
RL 1-1	Reglamento de Etiquetado		
RL 1-2	Ley de Seguridad Social		
RL 1-3	Código de Ética		
RL 1-4	Reglamento Interno		
RL 1-5	Revisión Normativa Interna y Externa		

FASE III		
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ÍNDICE DE AUDITORÍA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020	EP 1-6 2/2
REC 1	III Revisión y Evaluación del Control Interno	
REC 1-1	Cuestionario Control Interno	
REC 1-2	Elaboración y Evaluación del Control Interno	
REC 1-3	Informe del Control Interno	
FASE IV		
EXAMEN PROFUNDO DE LAS ÁREAS CRÍTICAS		
HH 1	IV Examen Profundo de las Áreas Críticas	
HH 1-1	Hoja de Hallazgos	
FASE V		
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		
CR 1	V Comunicación de Resultados	
CR 1-1	Convocatoria para la Lectura del Borrador	
CR 1-2	Elaborar el Acta Correspondiente de la Comunicación de Resultados	
CR 1-3	Elaborar y Entregar el Informe Final de Auditoría	
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 20/11/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 06/01/2021

Marcas de Auditoría

 UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA MARCAS DE AUDITORÍA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020		EP 1-7
MARCAS	SIGNIFICADO	
¥	Confrontados los libros	
§	Cotejados con documentos	
«	Pendientes de registros	
∅	No reúne requisitos	
S	Solicitud de confirmación enviada	
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme	
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme	
Σ	Sumatoria parcial	
⊙	Conciliado	
∅	Circularizado	
©	Confrontado correcto	
^	Sumas verificadas	
ψ	Inspeccionado	
S	Totalizado	
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 20/11/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 23/11/2020

Simbología de flujogramas

 UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ÍNDICE DE AUDITORÍA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020		EP 1-8
SÍMBOLO	REPRESENTA	
	Inicio o término: Nos indica el principio o fin del flujograma.	
	Actividad: Indica las actividades a ser ejecutadas.	
	Documento: Indica los documentos a ser utilizados.	
	Decisión o alternativa: Etapa de análisis o toma de decisiones.	
	Archivo: Se refiere cuando guarda un documento en forma temporal o permanente.	
	Conector de página: Se refiere a la conexión en otra hoja diferente dando a conocer la continuidad del flujograma.	
	Conector: Conexión o enlace de una parte del flujograma con otra lejana.	
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 20/11/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 23/11/2020



ARCHIVO CORRIENTE

3.3.2.2. FASE II: Revisión de la legislación, políticas y normas

RL 1	II Revisión de la legislación, políticas y normas
RL 1-1	Reglamento de Etiquetado
RL 1-2	Ley de Seguridad Social
RL 1-3	Código de Ética
RL 1-4	Reglamento Interno



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CUMPLIMIENTO EXTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

RL 1-1 1/2

REGLAMENTO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA
CONSUMO HUMANO

ARTÍCULO	SI	NO	OBSERVACIONES
Art. 2.- Las disposiciones establecidas en este Reglamento, rigen a todos los alimentos procesados para el consumo humano, que cuenten con Registro Sanitario para su comercialización en el territorio nacional.	X		
Art. 4.- El idioma de la información del etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano estará conforme a lo establecido en el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de Alimento procesados Alimenticios, Procesados, Envasados y Empaquetados y podrá además utilizarse lenguas locales predominantes, en términos claros y fácilmente comprensibles para el consumidor al que van dirigidos.		X	La empresa es ecuatoriana por lo tanto el etiquetado tiene su idioma nativo, lo que no consideran a los productos que son exportados.
Art. 5.- El etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, se ajustará a su verdadera naturaleza, composición, calidad, origen y cantidad del alimento envasado, de modo tal que se evite toda concepción errónea de sus cualidades o beneficios.	X		
Art. 12.- Todo alimento procesado para el consumo humano, debe cumplir con el	X		



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CUMPLIMIENTO EXTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

RL1-1 2/2

<p>Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de Productos Alimenticios Procesados, Envasados y Empaquetados. Adicionalmente se colocará un sistema gráfico con barras de colores colocadas de manera horizontal; estos colores serán:</p> <p>a) La barra de color rojo está asignado para los componentes de alto contenido y tendrá la frase "ALTO EN..".</p> <p>b) La barra de color amarillo está asignado para los componentes de medio contenido y tendrá la frase "MEDIO EN..".</p> <p>c) La barra de color verde está asignado para los componentes de bajo contenido y tendrá la frase "BAJO EN..".</p>			
<p>Art. 17.- Los alimentos procesados que contengan entre sus ingredientes uno o varios edulcorantes no calóricos, deben incluir en su etiqueta el siguiente mensaje: "Este producto contiene edulcorante no calórico.</p>		X	No en todos los productos se identifica el presente mensaje.
<p>Art. 25.- La etiqueta de los alimentos procesados debe cumplir con lo dispuesto en el Registro Sanitario autorizado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).</p>		X	La empresa se encuentra desarrollando los requerimientos necesarios para cumplir netamente con lo que estipula la ARCSA.
TOTAL	3	3	
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM		FECHA: 18/11/2020
REVISADO POR:	CFVN		FECHA: 27/11/2020



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CUMPLIMIENTO EXTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

RL 1-2

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

ARTÍCULO	SI	NO	OBSERVACIONES
Art.02.- Cumple con los requisitos de sujetos de protección conforme al artículo mencionado.	X		
Art.24.- Cumple con la afiliación al personal de la institución conforme a ley.	X		
Art.40.- Los colaboradores de la institución tienen acceso a préstamo quirografarios vinculados según el artículo mencionado.	X		
Art.184.- Se pone en consideración los años de trabajo para el uso de su jubilación cada empleado conforme a lo establecido en el artículo.	X		
TOTAL	4	0	
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM		FECHA: 18/11/2020
REVISADO POR:	CFVN		FECHA: 27/11/2020



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CUMPLIMIENTO INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

RL 1-3 1/2

CÓDIGO DE ÉTICA UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.

CATEGORÍAS	SI	NO	OBSERVACIONES
LEALTAD A NUESTROS PRODUCTOS			
Los colaboradores comprendemos la calidad de los productos que ofrecemos y por esa razón elegimos libremente el consumo de nuestras propias marcas y evitamos comprar productos de otras empresas que compitan con los nuestros y definitivamente no consumimos productos similares de marcas de la competencia.		X	Los colaboradores no sean leales con nuestra marca, incluso dentro de la empresa hacen uso productos de la competencia.
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO			
Los colaboradores tienen la obligación de respetar las normas de seguridad e higiene y de utilizar los equipos de seguridad que correspondan.		X	Por parte de operarios no utilizan todos los equipos de seguridad.
Proveemos de ambientes laborales seguros y de acuerdo a lo que establecen las leyes y normas aplicables.		X	Netamente seguros no, por eso día a día se reportan boletas para corregir algún acto inseguro.
RELACIONES CON EL PÚBLICO			
La comunicación debe reflejar siempre respeto hacia las personas, la familia, la comunidad, el medio ambiente y debe estar basada en los valores humanos y los de la empresa.	X		
Evitamos hacer comentarios directos o indirectos a terceros sobre productos o servicios de la competencia.	X		



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CUMPLIMIENTO EXTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

RL 1-3 2/2

Las relaciones con nuestros clientes se basan en la equidad, confianza y el conocimiento mutuo.	X		
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL			
Estamos comprometidos con el desarrollo sostenible, por esta razón la protección del medio ambiente constituye una parte integral de todos los procesos que llevamos a cabo.	X		
CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN DE ACTIVOS			
Buscamos siempre la protección del patrimonio de la Universal.	X		
CONFLICTOS DE INTERÉS			
Contratación o supervisión de una persona con la que se tiene estrecha relación, se entiende por una relación familiar, aunque no tenga parentesco directo.		X	Se contrata a familiares cuando se requiere de alta demanda ofreciendo contrato eventual.
COMITÉ DE ÉTICA			
El comité está integrado por cinco personas de diferentes departamentos de la empresa.		X	No existe ningún comité de ética.
TOTAL	5	5	
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 18/11/2020	
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 27/11/2020	



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CUMPLIMIENTO INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

RL 1-4 1/2

REGLAMENTO INTERNO UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.

ARTÍCULO	SI	NO	OBSERVACIONES
Artículo 2.- Conocer el sueño de la empresa y enfocarse a cumplir la misión.		X	Desconocen porque solo reciben en el proceso de inducción.
Artículo 3.- Conocer los valores de la empresa y aplicarlos en su lugar de trabajo.	X		
Artículo 15.- Queda terminantemente prohibido laborar sobretiempo suplementario o extraordinario sin previamente estar autorizados por el jefe inmediato.		X	Los operarios desconocen lo que es sobre tiempo y están obligados a trabajar 12 horas, mientras que personal administro trabaja sobretiempo, pero no es remunerado.
Artículo 19.- Las remuneraciones se deducirán las sumas correspondientes a los aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, todos los descuentos, seguro privado, plan celular etc.	X		
Artículo 23.- Los trabajadores que falten injustificadamente a media jornada continua con el trabajo en el transcurso de la semana recuperando las horas faltantes.		X	El jefe inmediato tiene la potestad de descontar o que la falta sea por sueldo, pero no recuperable.
Artículo 29.- Prohibiciones a los trabajadores: <ul style="list-style-type: none"> • Tomar de la empresa sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o producto terminado. • Presentarse al trabajo en estado de embriaguez. 		X	No existe un control permanente lo que genera que los operarios saquen producto y se presenten en estado de embriaguez.



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CUMPLIMIENTO INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

RL 1-4 2/2

<p>Artículo 30.- Faltas leves:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y acatar políticas, manuales, instructivos y procedimientos establecidos por la empresa. • Informar a su compañero de trabajo cualquier anomalía. 		X	<p>No existen manuales, ni instructivos.</p> <p>A nivel de operarios no existe compañerismo.</p>
<p>Artículo 31.- Faltas graves:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vender cualquier artículo o bien dentro de la empresa. • Quedarse dormido en horas de trabajo. • Uso de celular dentro de planta. 		X	<p>Por parte de los administrativos existen ventas de productos alimenticios.</p> <p>Los administrativos no dan ejemplo del no usar celular.</p>
<p>Artículo 32.- Las sanciones a los trabajadores se realizará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amonestación verbal • Amonestación escrita • Multa hasta el 10% de la remuneración • Terminación de contrato por visto bueno 	X		
<p>Artículo 34.- Si el colaborador cumple con alguna falta grave será separado de la empresa por visto bueno.</p>		X	<p>No sucede esto, siempre se les hace una renuncia forzada.</p>
TOTAL	3	7	
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM		FECHA: 18/11/2020
REVISADO POR:	CFVN		FECHA: 27/11/2020



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
REVISIÓN NORMATIVA INTERNA Y EXTERNA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

RL 1-5

Las leyes que se enfoca la Empresa Universal Sweet Industries S.A., mediante la matriz de riesgo y confianza se determinó lo siguiente:

Revisión de la Normativa Externa:

- De acuerdo a la normativa aplicada Reglamento de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo Humano, enfocado directamente a la producción se evalúa que la empresa se encuentra a nivel equilibrado en el cumplimiento del etiquetado del producto, considerando que para su cumplimiento total son requerimientos mínimos que se encuentra en ejecución.
- Se analizó también la Ley de Código de trabajo y Seguridad Social, de acuerdo a las presentes leyes se evidencia que la empresa cumple con lo que estipula la normativa siendo factores de provecho tanto para el empleador y trabajador.

Revisión de la Normativa Interna:

- Mediante la revisión del código de ética se evidencia que se encuentra en cumplimiento a un nivel moderado, mientras que el reglamento interno no se está cumpliendo a su totalidad, considerando que es uno de los factores que no permite que la empresa se desarrolle eficiente y eficazmente.

SE RECOMIENDA:

Organizar capacitaciones a todo el personal, sobre los elementos básicos de la planeación estratégica, el sobre tiempo como estipula el código de trabajo, manual de funciones que permita que el personal pueda evidenciar sus principales actividades a desempeñar, y manual de procesos que ayude a los procesos administrativos al correcto funcionamiento.

Algo fundamental que la empresa debe desarrollar es el etiquetado de los productos de manera correcta y las respectivas certificaciones del ARCSA.

ELABORADO POR: JMJH/LMGM **FECHA:** 18/11/2020

REVISADO POR: CFVN **FECHA:** 27/11/2020



3.3.2.3. FASE III: Revisión y Evaluación del Control Interno

REC 1	III Revisión y Evaluación del Control Interno
REC 1-1	Cuestionario Control Interno
REC 1-2	Elaboración y Evaluación del Control Interno
REC 1-3	Informe de Control Interno



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

REC 1-1 1/2

		ADMINISTRATIVO		
No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La misión ha sido difundida a todo el personal de la empresa?		X	
2	¿El código de ética ha sido difundido a todo el personal de la empresa?	X		
3	¿La empresa cuenta con un manual de funciones tanto para personal administrativo y operario?		X	
4	¿La empresa cuenta con manual de procesos en los principales departamentos?		X	
5	¿La entidad cuenta con una estructura organizacional general?		X	Únicamente poseen de estructura organizacional por departamentos.
6	¿Se informa periódicamente sobre las faltas leves, graves que se detalla en el reglamento interno?		X	Solo se da a conocer en el proceso de inducción.
7	¿La empresa para su gestión mantiene un sistema de planificación?	X		No se adecúan a la planificación y esta es variante.
8	¿Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación son transparentes?	X		
9	¿Se han establecido procedimientos apropiados para verificar los requisitos y perfil requeridos de los candidatos?	X		



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

REC 1-1 2/3

10	¿La administración evalúa el desempeño del personal a la relación de meta institucional?		X	
11	¿Existe un proceso de plan estratégico para corregir los objetivos, políticas y procedimientos?		X	
12	¿Se han establecido indicadores de gestión para evaluar los procesos administrativos de cada departamento?		X	
13	¿Conocen con claridad cómo se genera sobretiempos?	X		El personal administrativo no genera sobre tiempo.
14	¿Conoce el procedimiento adecuado para solicitar permiso laboral?	X		
15	¿Los protocolos de seguridad laboral son entendidos e interpretados con claridad?		X	
TOTAL		6	9	
NIVEL DE CONFIANZA $NC = \frac{CT}{CP} * 100$ $NC = \frac{6}{15} * 10 = 40\%$		NIVEL DE RIESGO $NR = 100 - NC$ $NR = 100 - 40$ $NR = 60\%$		
40% NIVEL BAJO		60% NIVEL ALTO		



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020**

REC 1-1 3/3

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

COMENTARIO:

Mediante la aplicación realizada del cuestionario de control interno se obtiene un nivel de confianza bajo, puesto que existe pocos factores y procedimientos que se conoce en la empresa, mientras que un nivel de riesgo alto porque la entidad no cuenta con una buena comunicación en todos los niveles de la organización, lo que ocasiona que exista deficiencias en varios elementos de la planeación estratégica.

ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 25/11/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 05/12/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL
INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

REC 1-2 1/2

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con información estratégica actualizada como es la misión, manual de funciones, procesos y estructura organizacional. 	<p>Departamento de Gente & Gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realice la actualización periódica de manera anual sobre la información estratégica, en efecto son aspectos esenciales de apoyo al desarrollo organizacional de la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • El Reglamento Interno no es difundido permanentemente al personal, únicamente se lo hace en el proceso de inducción. 	<p>Departamento de Gente & Gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la planificación mensual que realiza el departamento, plantear la capacitación semestralmente para que el personal pueda conocer los factores importantes en efecto las faltas graves y leves.
	<ul style="list-style-type: none"> • La administración no evalúa el desempeño del personal por ende no existen indicadores que midan el nivel de 	<p>A la Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una planificación concurrente para determinar el nivel de



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL
INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

REC 1-2 2/2

	<p>gestión administrativa que se aplica en la empresa respecto a los objetivos y metas de la entidad.</p>	<p>desempeño del personal, del mismo modo sirva para poder realizar un reclutamiento interno y evidenciar si los colaboradores se encuentran alineados de acuerdo a la meta de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar indicadores de gestión que ayude a un desarrollo eficiente en los procesos y cumplimiento de objetivos departamentales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores no entienden con claridad la seguridad industrial que desarrolla en su puesto de trabajo, por ende, no hacen uso adecuado de los equipos de protección que son dotados para cada área. 	<p>Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar permanentemente a todos los colaboradores sobre los riesgos laborales que pueden ocasionar el uso inadecuado de los equipos de protección, con el fin de evitar enfermedades o riesgos laborales.
<p>ELABORADO POR:</p>	<p>JMJH/LMGM</p>	<p>FECHA: 29/11/2020</p>
<p>REVISADO POR:</p>	<p>CFVN</p>	<p>FECHA: 05/12/2020</p>



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME DE CONTROL INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020**

REC 1-3 1/3

Guayaquil, 1 de diciembre del 2020

Ing. Alejandro Aguilar
GERENTE DE LA EMPRESA “UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.”
Presente.

De mis consideraciones

La presente es para informarle sobre la aplicación del cuestionario de control interno de la Empresa Universal Sweet Industries S.A., evaluando la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, controles y utilización de los recursos de la entidad, se encontró los siguientes resultados preliminares.

Difusión de la Misión

La empresa carece de misión, la que posee actualmente no ha sido actualizada hace varios años, motivo por la cual el departamento de Gente y Gestión considera no dar a conocer en los procesos de inducción ni en los programas de capacitación a los trabajos su razón de ser, es por ello que sus colaboradores realizan un trabajo empírico.

Manual de funciones para los trabajadores

Según lo que establece el Reglamento Interno de la Empresa, Art., 7 nos hace énfasis que todos sus trabajadores deben conocer las principales actividades que desarrolla en su puesto de trabajo. Lo cual el manual de funciones que existe en la empresa de acuerdo al periodo auditado no está completo a su totalidad especialmente en los operarios, y en el departamento de logística, lo que ocasiona retraso en las actividades.

Manual de procesos

De acuerdo al periodo auditado se evidencia que los manuales de procesos que tienen los principales departamentos no se encuentran actualizados y la inexistencia en algunas áreas; de acuerdo al Reglamento Interno en el Artículo 8, nos establece que los manuales de procesos deben tener cada departamento para tener eficiencia de las actividades, este incumplimiento genera desarrollar actividades de manera empírica y no permite cumplir con el sueño que establece la empresa.



Estructura Organizacional

Se determina mediante la aplicación de cuestionario de control interno la existencia estructural por departamento, de tal forma carece de organigrama general causando que sus colaboradores desconozcan la jerarquía de la empresa y a sus inmediatos imposibilitando tener una comunicación eficaz.

Información de faltas leves y graves que determina el Reglamento Interno

Según el Artículo. 30 y 31, nos da a conocer cuáles son las principales faltas leves y graves que no se debe cometer en la empresa y las sanciones que generan al realizar las distintas faltas, siendo un factor importante por la que el trabajador abandona su puesto de trabajo, realizando un llamado de atención o una renuncia forzada, para evitar realizar un visto bueno al colaborador. Considerando que es un elemento esencial que debe ser capacitado permanentemente.

Evaluación de desempeño del personal

No se realizan evaluaciones concurrentes al personal de cada departamento para medir el grado de desempeño, impidiendo el crecimiento profesional dentro de la empresa y varias de las veces no se realiza un reclutamiento interno.

Proceso de Plan Estratégico para corregir los Objetivos, Políticas y Procedimientos

Existe la ausencia de un proceso de planeación estratégica, de la manera que desarrolla la empresa los objetivos, políticas y procedimientos es mediante el proceso de dirección ejerciendo el mando el jefe inmediato, sin considerar todos los elementos del plan que son vitales para lograr su desarrollo y cumplimiento.



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME DE CONTROL INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

REC 1-3 3/3

Indicadores para evaluar los procesos administrativos

No se hace uso de indicadores, simplemente se observa el nivel de cumplimiento en cada uno de los procesos que se desarrolla únicamente lo realiza el área de seguridad y salud ocupacional, los demás departamentos no hacen uso de esta herramienta.

Protocolos de Seguridad Laboral

Se pudo presenciar que los colaboradores no hacen uso de todos los equipos de protección en su jornada laboral, lo cual existe un incumplimiento por parte del departamento de Seguridad y Salud Industrial considerando que poseen de un Código de Seguridad que vela por la salud y bienestar de todos los colaboradores.

Con la aplicación de cuestionarios de control interno a la Empresa Universal Sweet Industries S.A., dirigido a todo el personal de la empresa se llegó a determinar el nivel de confianza a nivel bajo con un 40%, y un nivel de riesgo alto de 60%.

Por lo que se sugiere considerar las recomendaciones que se emitirán en el informe final de la auditoría.

Particular que se le comunica para los fines pertinentes.

Atentamente.

Sr. José Jaramillo
AUTOR

Srta. Lesny Gusqui
AUTORA

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 01/12/2020

REVISADO POR:


CFVN


FECHA: 05/12/2020




3.3.2.4. FASE IV: Examen Profundo de las Áreas Críticas


HH 1	IV Examen Profundo de las Áreas Críticas
HH 1-1	Hojas de Hallazgos


	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA HOJA DE HALLAZGOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020	HH 1-1 1/9
MISIÓN		
ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN	
CONDICIÓN:	Deficiencia en la renovación de la misión empresarial.	
CRITERIO:	Renovar la misión de forma continua en relación a las nuevas tendencias o cambios de la empresa. De acuerdo al reglamento interno Art.2, establece que la misión debe ser cumplida e impartida a todos los trabajadores de USI.	
CAUSA:	Falta de planificación por parte del departamento de Gente & Gestión, por no actualizar la razón de ser de la empresa y no difundir a todos sus colaboradores.	
EFFECTO:	Los colaboradores trabajan empíricamente es decir no tienen una idea común de propósito, dirección y oportunidad.	
CONCLUSIÓN:		
La misión que posee no está enfocada a la realidad de lo que es la empresa, es por ello que carece de renovación. Por parte de la administración consideran que no es un elemento de gran utilidad para el desarrollo de la entidad.		
RECOMENDACIÓN:		
Departamento de Gente & Gestión: Realizar la actualización de la misión de la empresa y brindar capacitaciones semestrales de la razón de ser, para que los colaboradores conozcan y puedan desarrollar sus tareas de una manera correcta y eficiente.		
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 01/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 15/12/2020


	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA HOJA DE HALLAZGOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020	HH 1-1 2/9
MANUAL DE FUNCIONES		
ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN	
CONDICIÓN:	Omisión del manual de funciones al departamento de logística, operarios y técnico de mantenimiento.	
CRITERIO:	En el reglamento interno Art.7, detalla que todos los departamentos deben poseer de manual de funciones para conocimiento de sus respectivas tareas.	
CAUSA:	Falta de supervisión y coordinación por parte del Departamento de Gente & Gestión con las áreas departamentales que no cuentan con su respectivo descriptor de cargo.	
EFEECTO:	Los colaboradores desconocen de sus funciones, objetivos y responsabilidades a desempeñar.	
CONCLUSIÓN:		
En el periodo auditado, no se evidencia los manuales de los cargos antes mencionados por esa razón los trabajadores desconocen de sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el correcto cumplimiento de actividades.		
RECOMENDACIÓN:		
Departamento de Gente & Gestión: Realizar los respectivos manuales de funciones de los cargos que no posee, para realizar la difusión semestral a todo el personal de la empresa, con el fin que puedan conocer sus principales actividades.		
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 01/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 15/12/2020

	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA HOJA DE HALLAZGOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020	HH 1-1 3/9
MANUAL DE PROCESOS		
ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN	
CONDICIÓN:	No existe el manual de procesos que ayude a guiar al personal de los departamentos de Logística, Gente & Gestión y Gerencia General.	
CRITERIO:	Realizar el manual de procesos de los departamentos mencionados anteriormente para que se ejecute el cumplimiento del reglamento interno Art.8 que nos describe que cada colaborador debe cumplir con sus actividades tal cual se desarrolla los procesos de cada departamento.	
CAUSA:	Insuficiencia en la información de operaciones que realizan los departamentos de la empresa.	
EFFECTO:	El sistema de control interno de la empresa es escaso de igual manera obstaculiza el proceso de evaluar el desempeño de los trabajadores de acuerdo a sus actividades y responsabilidades.	
CONCLUSIÓN:		
No existe el manual de procesos en las principales áreas de trabajo por lo que los colaboradores realizan sus labores de acuerdo a las órdenes que emite un jefe inmediato más no por un sistema de control interno.		
RECOMENDACIÓN:		
Departamento de Gente & Gestión: Elaborar los respectivos manuales de procesos para los diferentes departamentos mencionados y exponer en lugares visibles de cada área para que los trabajadores puedan visualizar y conocer el respectivo manejo de actividades.		
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 01/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 15/12/2020

	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA HOJA DE HALLAZGOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020	HH 1-1 4/9
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN	
CONDICIÓN:	No cuenta con un organigrama estructural de la empresa.	
CRITERIO:	Realizar la estructura organizacional de la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos.	
CAUSA:	Deficiencia en la planificación del Departamento de Gente & Gestión frente a la estructura organizacional.	
EFEECTO:	Dificulta la interacción, comunicación con los demás departamentos y el retraso en los procedimientos al conocer los niveles jerárquicos.	
CONCLUSIÓN:		
USI, posee de organigrama departamental el cual no es difundido a las demás áreas, por lo que los colaboradores desconocen a los jefes inmediatos y varias de las veces retrasan los procesos a desarrollar.		
RECOMENDACIÓN:		
Departamento de Gente & Gestión: Difundir el organigrama general de la empresa de manera semestral, para que los colaboradores conozcan cómo se encuentra formada la empresa y puedan generar una mayor comunicación interna.		
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 01/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 15/12/2020

	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA HOJA DE HALLAZGOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020	HH 1-1 5/9
FALTAS LEVES Y GRAVES SEGÚN EL REGLAMENTO INTERNO		
ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN	
CONDICIÓN:	Existe permanente capacitación sobre las faltas leves y graves que no se debe hacer en la empresa.	
CRITERIO:	Es socializado a todo el personal de la empresa los Art. 30 y 31 que determina las faltas leves y graves.	
CAUSA:	Deficiencia en las capacitaciones hacia los incumplimientos dentro de sus actividades.	
EFECTO:	Los trabajadores efectúan faltas que inducen a realizar una renuncia forzada o visto bueno	
CONCLUSIÓN:		
Por los incumplimientos generados por el trabajador la empresa se ve obligada a aceptar una renuncia forzada, de tal manera que las capacitaciones sobre las faltas leves y graves no son de conocimiento total hacia los colaboradores.		
RECOMENDACIÓN:		
Departamento de Gente & Gestión: Establecer en la planificación mensual la realización de una capacitación enfocada a los Artículos 30 y 31 del Reglamento Interno de la empresa para todo su personal.		
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 01/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 15/12/2020

	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA HOJA DE HALLAZGOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020	HH 1-1 6/9
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL		
ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN	
CONDICIÓN:	Se realiza la evaluación de desempeño al personal de acuerdo al sueño institucional.	
CRITERIO:	Desarrollar evaluaciones periódicas al personal de la empresa.	
CAUSA:	Falta de organización y planificación administrativa sobre el rendimiento del personal de USI.	
EFEECTO:	La empresa no les permite tener crecimiento profesional, ni realizar un reclutamiento interno para ocupar otros cargos dentro de la entidad.	
CONCLUSIÓN:		
En el periodo auditado se determina que la empresa no desarrolla evaluación de desempeño al personal de tal manera no permite identificar si los colaboradores se encuentran orientados a la meta institucional.		
RECOMENDACIÓN:		
A la Gerencia: Se realice evaluaciones periódicas respecto al desempeño del personal para determinar su nivel de cumplimiento con la empresa, de esa forma brindar nuevas oportunidades de crecimiento profesional y motivación por su buen trabajo realizado, caso contrario realizar un feedback.		
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 01/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 15/12/2020

	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA HOJA DE HALLAZGOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020	HH 1-1 7/9
PROCESO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA CORREGIR LOS OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		
ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN	
CONDICIÓN:	No existe un proceso para la corrección de objetivos, políticas y procedimientos.	
CRITERIO:	Desarrollar un eficiente plan estratégico para la mejora de objetivos, políticas y procedimientos.	
CAUSA:	Desconocimiento por parte de la administración de la empresa de desarrollar un correcto proceso estratégico.	
EFECTO:	Los objetivos, políticas no se encuentran desarrolladas de una manera correcta, eficiente lo que imposibilita el crecimiento empresarial.	
CONCLUSIÓN:		
La empresa no tiene un correcto proceso estratégico en sus respectivos elementos, por lo cual obstaculiza su crecimiento y desconocimiento de esta información por parte de los colaboradores, ya que realizan su trabajo de manera empírica.		
RECOMENDACIÓN:		
A la Gerencia: Desarrollar un eficiente plan estratégico en cada uno sus elementos con la finalidad que se realice de manera clara y entendible. A la vez sea difundido a todo el personal para que sea de su conocimiento y realicen sus labores enfocadas a lograr los objetivos, políticas y procedimientos empresariales.		
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 01/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 15/12/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
HOJA DE HALLAZGOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

HH 1-1 8/9

INDICADORES PARA EVALUAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
CONDICIÓN:	No utilizan indicadores para medir el nivel de cumplimiento en los procesos administrativos.
CRITERIO:	Plantear indicadores que ayuden a evaluar los procesos administrativos.
CAUSA:	La administración toma decisiones en base a intuiciones y no analiza su tendencia histórica dejando a lado el aprecio a la productividad por medio del tiempo.
EFEECTO:	Se tiene procesos retrasados y varias de las veces no se conoce una respuesta de lo que se solicita impidiendo el cumplimiento de la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN:

Desconocimiento de la utilidad que brindan los indicadores para evaluar los procesos administrativos, es por ello que la empresa no aplica esta herramienta lo que impide conocer el riesgo que tiene, su desarrollo estratégico, sobre todo realizar cambios y mejoras en beneficio de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia: Investigar y capacitarse sobre la utilidad que brindan los indicadores en base a procesos administrativos, para que posterior a ello se lo aplique en la empresa y logren conocer la situación real que se desarrolla en beneficio de realizar mejoras.

ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 01/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 15/12/2020

	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA HOJA DE HALLAZGOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020	HH 1-1 9/9
PROTOCOLOS DE SEGURIDAD LABORAL		
ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN	
CONDICIÓN:	No se desarrolla protocolos de seguridad laboral.	
CRITERIO:	El objetivo del Código de Seguridad es socializar a todos los colaboradores la respectiva seguridad laboral para evitar riesgos enfocados a actos y condiciones inseguros.	
CAUSA:	Falta de presupuesto para el departamento de Seguridad y Salud Ocupacional.	
EFFECTO:	No se cuenta con los equipos de protección e implementos adecuados para evitar riesgos laborales.	
CONCLUSIÓN:		
No se cuenta con presupuesto necesario para dotar a todo el personal con las respectivas medidas y equipos de protección generando riesgo al personal por no velar por la salud ocupacional.		
RECOMENDACIÓN:		
Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional: En la planificación anual solicitar un presupuesto necesario que ayude a la dotación de equipos necesarios para la realización de sus actividades con la finalidad de evitar accidentes laborales.		
ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 01/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 15/12/2020



3.3.2.5. FASE V: Comunicación de Resultados

CR 1	V Comunicación de Resultados
CR 1-1	Convocatoria para la Lectura del Borrador
CR 1-2	Elaborar el Acta Correspondiente de la Comunicación de Resultados
CR 1-3	Elaborar y Entregar el Informe Final de Auditoría



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CONVOCATORIA - LECTURA DEL
BORRADOR
AL 30 DE DICIEMBRE DE 2020**

CR 1-1 1/2

Para: Ing. Alejandro Aguilar
GERENTE DE LA EMPRESA “UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.”

DE: Equipo de Trabajo

ASUNTO: Lectura del Borrador de Informe de Auditoría

FECHA: viernes 4 de diciembre del 2020

De acuerdo al proceso desarrollado en la Auditoría Administrativa de la Empresa “Universal Sweet Industries S.A.”, nos permitimos convocar a una reunión para dar a conocer sobre las debilidades encontradas en la entidad es decir el borrador realizado en base a la Auditoría.

Se llevará a cabo en la Sala ID de la empresa, correspondiente al edificio administrativo, segundo piso, el día Lunes 7 de diciembre del presente año a las 9:00 am.

Atentamente.

Sr. José Jaramillo

AUTOR

Srta. Lesny Gusqui

AUTORA

ELABORADO POR:

JMJH/LMG

FECHA: 04/12/2020

REVISADO POR:

CFVN

FECHA: 07/12/2020



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CONVOCATORIA - LECTURA DEL
BORRADOR
AL 30 DE DICIEMBRE DE 2020**

CR 1-1 2/2

**ACTA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS EN BASE DEL
DESARROLLO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA
“UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL,
PROVINCIA DEL GUAYAS.**

De acuerdo a lo estipulado en la convocatoria de lectura de borrador, se contará con la presencia de los gerentes de las áreas departamentales.

Con la finalidad de que participen con sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, para constancia de los aspectos expuesto se suscribe la presente acta firman los siguientes trabajadores:

No.	CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS
1	Chief Executive Officer BIA	Ing. David Froment
2	Gerente	Ing. Alejandro Aguilar
3	Gerente de Manufactura	Msc. Marcelo Carrasco
4	Gerente de Gente & Gestión	Ing. Paola Santamaria
5	Gerente de Marketing	Lic. Vanessa Ochoa
6	Gerente Financiero	Ing. Nelson Rivera
7	Gerente de Logística	Ing. Heidi Safadi
8	Gerente Comercial	Lic. A. Henao
9	Gerente de R&D	Lic. Mónica Villacis

ELABORADO POR: JMJH/LMGM **FECHA:** 04/12/2020

REVISADO POR: CFVN **FECHA:** 07/12/2020



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
CARTA DE PRESENTACIÓN
AL 30 DE DICIEMBRE DE 2020**

CR 1-2

Guayaquil, 11 de diciembre del 2020

Ing. Alejandro Aguilar

GERENTE DE LA EMPRESA “UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.”

Presente.

De mis consideraciones.

Se procedió a realizar la Auditoría Administrativa de la Empresa “Universal Sweet Industries S.A.” de la Ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas del periodo 2020, el presente trabajo se realizó basándose en la Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Principios de Control Interno y Procedimientos Técnicos necesarios para la Auditoría.

En el presente trabajo constan los resultados obtenidos en base al análisis, lo que incluye comentarios, conclusiones y recomendaciones que serán de beneficios para la gerencia y administradores.

Por ello, se procede a la entrega del informe final.

Atentamente.

Sr. José Jaramillo

AUTOR

Srta. Lesny Gusqui

AUTORA

ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 08/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 10/12/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME FINAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

CR 1-3 1/6

CAPÍTULO I

MOTIVO

El desarrollo de Auditoría Administrativa de la Empresa Universal Sweet Industries S.A., de la Ciudad de Guayaquil Provincia del Guayas, se realizó de acuerdo a los lineamientos establecidos en el orden de trabajo, surge la propuesta de realizar este estudio viendo la necesidad y situación en que se encuentra la empresa. Con la finalidad de ver sus debilidades y realizar las respectivas retroalimentaciones en beneficio de la empresa.

OBJETIVO DEL EXAMEN

Objetivo General

- Realizar la Auditoría Administrativa de la Empresa Universal Sweet Industries S.A., de la Ciudad de Guayaquil Provincia del Guayas, que permita evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía para la correcta toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- Evaluar el control interno que posee la empresa.
- Determinar los hallazgos derivados de la evaluación del control interno.
- Evaluar los procesos administrativos que brinda la empresa.
- Elaborar el informe final que contenga conclusiones y recomendaciones que permita a la administración de la empresa tomar decisiones.

ALCANCE DE AUDITORÍA

La Auditoría Administrativa se realizará a la Empresa Universal Sweet Industries S.A., de la Ciudad de Guayaquil Provincia del Guayas. Para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos midiendo el grado de eficiencia.

ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 08/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 23/12/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME FINAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

CR 1-3 2/6

BASE LEGAL

La Empresa Universal Sweet Industries S.A., se rige bajo las siguientes disposiciones legales:

- Reglamento de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo Humano
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Reglamento Interno y Código de Trabajo

CAPÍTULO II

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

MISIÓN

Deficiencia en la renovación de la misión empresarial.

CONCLUSIÓN:

La misión que posee no está enfocada a la realidad de lo que es la empresa, es por ello que carece de renovación. Por parte de la administración consideran que no es un elemento de gran utilidad para el desarrollo de la entidad.

RECOMENDACIÓN:

Departamento de Gente & Gestión: Realizar la actualización de la misión de la empresa y brindar capacitaciones semestrales de la razón de ser, para que los colaboradores conozcan y puedan desarrollar sus tareas de una manera correcta y eficiente.

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 08/12/2020

REVISADO POR:

CFVN

FECHA: 23/12/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME FINAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

CR 1-3 3/6

MANUAL DE FUNCIONES

Omisión del manual de funciones al departamento de logística, operarios y técnico de mantenimiento.

CONCLUSIÓN:

En el periodo auditado, no se evidencia los manuales de los cargos antes mencionados por esa razón los trabajadores desconocen de sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el correcto cumplimiento de actividades.

RECOMENDACIÓN:

Departamento de Gente & Gestión: Realizar los respectivos manuales de funciones de los cargos que no posee, para realizar la difusión semestral de las funciones que ejercen a su cargo a todo el personal de la empresa, con el fin que puedan conocer sus principales actividades.

MANUAL DE PROCESOS

No existe el manual de procesos que ayude a guiar al personal de los departamentos de Logística, Gente y Gestión y Gerencia General.

CONCLUSIÓN:

El manual de procesos en la empresa no se encuentra desarrollado ni posee ningún departamento, por lo que los colaboradores realizan sus labores de acuerdo a un jefe inmediato más no por un sistema de control interno.

RECOMENDACIÓN:

Departamento de Gente & Gestión: Elaborar los respectivos manuales de procesos para los diferentes departamentos mencionados anteriormente y exponer en lugares visibles de cada área para que los trabajadores puedan visualizar y conocer el respectivo manejo de actividades.

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 08/12/2020

REVISADO POR:

CFVN

FECHA: 23/12/2020



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME FINAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

CR 1-3 4/6

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

No cuenta con un organigrama estructural de la empresa.

CONCLUSIÓN:

USI, posee de organigrama departamental el cual no es difundido a las demás áreas, por lo que los colaboradores desconocen a los jefes inmediatos y varias de las veces retrasan los procesos a desarrollar.

RECOMENDACIÓN:

Departamento de Gente & Gestión: Difundir el organigrama general de la empresa de manera semestral, para que los colaboradores conozcan cómo se encuentra formada la empresa y puedan generar una mayor comunicación interna.

FALTAS LEVES Y GRAVES SEGÚN EL REGLAMENTO INTERNO

Existe permanente capacitación sobre las faltas leves y graves que no se debe hacer en la empresa.

CONCLUSIÓN:

Por los incumplimientos generados por el trabajador la empresa se ve obligada a aceptar una renuncia forzada, de tal manera que las capacitaciones sobre las faltas leves y graves no son de conocimiento total hacia los colaboradores.

RECOMENDACIÓN:

Departamento de Gente & Gestión: Establecer en la planificación mensual la realización de una capacitación enfocada a los Artículos 30 y 31 del Reglamento Interno de la empresa para todo su personal.

ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 08/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 23/12/2020



**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME FINAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

CR 1-3 5/6

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL

Se realiza la evaluación de desempeño al personal de acuerdo al sueño institucional.

CONCLUSIÓN:

En el periodo auditado se determina que la empresa no desarrolla evaluación de desempeño al personal de tal manera no permite identificar si los colaboradores se encuentran orientados a la meta institucional.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia: Se realice evaluaciones periódicas respecto al desempeño del personal para determinar su nivel de cumplimiento con la empresa, de esa forma brindar nuevas oportunidades de crecimiento profesional y motivación por su buen trabajo realizado, caso contrario realizar un feedback.

PROCESO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA CORREGIR LOS OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

No existe un proceso para la corrección de objetivos, políticas y procedimientos.

CONCLUSIÓN:

La empresa no tiene un correcto proceso estratégico en sus respectivos elementos, por lo cual obstaculiza su crecimiento y desconocimiento de esta información por parte de los colaboradores, ya que realizan su trabajo de manera empírica.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerencia: Desarrollar un eficiente plan estratégico en cada uno sus elementos con la finalidad que se realice de manera clara y entendible. A la vez sea difundido a todo el personal para que sea de su conocimiento y realicen sus labores enfocadas a lograr los objetivos, políticas y procedimientos empresariales.

ELABORADO POR:

JMJH/LMGM

FECHA: 08/12/2020

REVISADO POR:

CFVN

FECHA: 23/12/2020



UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
INFORME FINAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

CR 1-3 6/6

INDICADORES PARA EVALUAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

No utilizan indicadores para medir el nivel de cumplimiento en los procesos administrativos.

CONCLUSIÓN:

Desconocimiento de la utilidad que brindan los indicadores para evaluar los procesos administrativos, es por ello que la empresa no aplica esta herramienta lo que impide conocer el riesgo que tiene, su desarrollo estratégico, sobre todo realizar cambios y mejoras en beneficio de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Investigar y capacitarse sobre la utilidad que brindan los indicadores en base a procesos administrativos, para que posterior a ello se lo aplique en la empresa y logren conocer la situación real que se desarrolla en beneficio de realizar mejoras.

PROTOCOLOS DE SEGURIDAD LABORAL

No se desarrolla protocolos de seguridad laboral.

CONCLUSIÓN:

No cuentan con presupuesto necesario para dotar a todo el personal con las respectivas medidas y equipos de protección generando riesgo al personal por no velar por la salud ocupacional.

RECOMENDACIÓN:

Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional: En la planificación anual solicitar un presupuesto necesario que ayude a la dotación de equipos necesarios para la realización de sus actividades con la finalidad de evitar accidentes laborales.

ELABORADO POR:	JMJH/LMGM	FECHA: 08/12/2020
REVISADO POR:	CFVN	FECHA: 23/12/2020

Título

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PROVINCIA DEL GUAYAS.

El presente trabajo comprende el manual de funciones y posteriormente de procedimientos como herramienta dentro del proceso de fortalecimiento organizacional debido a lo cual se identificó por medio de la auditoría administrativa elaborada en La Universal, por consiguiente, fue construido a partir de la información recopilada mediante la investigación de campo que se realizó en la empresa, siendo una herramienta de gestión muy importante en la administración y control de las actividades.

3.3.3. Manual de Funciones de la Empresa “Universal Sweet Industries S.A.”

Portada



Figura 7-3 Manual de funciones

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Índice

1. Portada	118
2. Operario	123
2.1. Identificación	123
2.2. Propósito principal	123
2.3. Finalidades específicas	124
2.4. Relaciones internas	124
2.5. Principales dimensiones de responsabilidad	124
2.6. Indicadores	124
2.7. Decisiones	124
2.8. Principales retos del puesto	124
2.9. Estructura organizacional	125
2.10. Perfil de la posición	125
2.11. Revisiones y aprobaciones	126
3. Coordinador de logística	127
3.1. Identificación	127
3.2. Propósito principal	127
3.3. Finalidades específicas	127
3.4. Relaciones internas	128
3.5. Relaciones externas	128
3.6. Principales dimensiones de responsabilidad	128
3.7. Indicadores	128
3.8. Decisiones	129
3.9. Principales retos del puesto	129
3.10. Estructura organizacional	129
3.11. Perfil de la posición	130
3.12. Revisiones y aprobaciones	130
4. Supervisor de logística	131
4.1. Identificación	131
4.2. Propósito principal	131
4.3. Finalidades específicas	131
4.4. Relaciones internas	132
4.5. Relaciones externas	132
4.6. Principales dimensiones de responsabilidad	132
4.7. Indicadores	132
4.8. Decisiones	133

4.9. Principales retos del puesto	133
4.10. Estructura organizacional	133
4.11. Perfil de la posición	134
4.12. Revisiones y aprobaciones	134
5. Asistente de dosimetría	135
5.1. Identificación	135
5.2. Propósito principal	135
5.3. Finalidades específicas	135
5.4. Relaciones internas	136
5.5. Principales dimensiones de responsabilidad	136
5.6. Indicadores	136
5.7. Decisiones	136
5.8. Principales retos del puesto	136
5.9. Estructura organizacional	137
5.10. Perfil de la posición	137
5.11. Revisiones y aprobaciones	138
6. Verificador	139
6.1. Identificación	139
6.2. Propósito principal	139
6.3. Finalidades específicas	139
6.4. Relaciones internas	139
6.5. Relaciones externas	140
6.6. Principales dimensiones de responsabilidad	140
6.7. Indicadores	140
6.8. Decisiones	141
6.9. Principales retos del puesto	141
6.10. Estructura organizacional	141
6.11. Perfil de la posición	142
6.12. Revisiones y aprobaciones	142
7. Montacarguista	143
7.1. Identificación	143
7.2. Propósito principal	143
7.3. Finalidades específicas	143
7.4. Relaciones internas	143
7.5. Relaciones externas	144
7.6. Principales dimensiones de responsabilidad	144
7.7. Indicadores	144

7.8. Decisiones	144
7.9. Principales retos del puesto	145
7.10. Estructura organizacional	145
7.11. Perfil de la posición	146
7.12. Revisiones y aprobaciones	146
8. Auxiliar de bodega	147
8.1. Identificación	147
8.2. Propósito principal	147
8.3. Finalidades específicas	147
8.4. Relaciones internas	147
8.5. Principales dimensiones de responsabilidad	148
8.6. Indicadores	148
8.7. Decisiones	148
8.8. Principales retos del puesto	148
8.9. Estructura organizacional	148
8.10. Perfil de la posición	149
8.11. Revisiones y aprobaciones	149
9. Técnico de mantenimiento	150
9.1. Identificación	150
9.2. Propósito principal	150
9.3. Finalidades específicas	150
9.4. Relaciones internas	150
9.4. Relaciones externas.....	150
9.6. Principales dimensiones de responsabilidad	151
9.7. Indicadores	151
9.8. Decisiones	151
9.9. Principales retos del puesto	151
9.10. Estructura organizacional	151
9.11. Perfil de la posición	152
9.12. Revisiones y aprobaciones	152

3.3.3.1. Operario

Identificación

Título del Puesto:	Operario
Reporta a:	Supervisor de Producción
Área:	Manufactura
Sub-área:	Producción

Propósito principal

<p>Responsable de brindar soporte operativo para cumplir con el plan de producción en un tiempo establecido y garantizar la seguridad del personal con los mejores estándares de calidad establecidos.</p> <p>Asegurar que los procesos y actividades inherentes al puesto de trabajo sigan estrictamente los procedimientos establecidos para poder garantizar la seguridad de los productos.</p>
--

Finalidades específicas

1	Realizar el monitoreo de niveles de materias primas para garantizar.
2	Apoyar la operación de las máquinas de la línea de producción para asegurar el cumplimiento diario dentro del tiempo del plan de producción.
3	Mantener el área de producción y la limpieza del área con el fin de asegurar y garantizar el funcionamiento de los equipos y la seguridad del lugar.
4	Apoyar a los Operadores de Línea de Producción en actividades varias y necesarias para cumplir con el Programa de Producción diario.
5	Realizar las intervenciones menores en la maquinaria.
6	Cumplir con las normas de seguridad de la empresa para garantizar la seguridad del personal en el área de producción.

Relaciones internas

	Área / Puesto	¿Para qué?
1	Logística	Recepción de Materias Primas
2	Calidad	Tomar las acciones respectivas según las observaciones recibidas.
3	Mantenimiento	Retroalimentar a los técnicos de las condiciones de operación de las máquinas y recibir retroalimentación.

Principales dimensiones de responsabilidad

	Concepto	Cantidad
1	Personal subordinado directo	0
2	Personal subordinado indirecto	0
3	Presupuesto	

Indicadores

	Indicador
1	Cumplimiento del estándar de producción por puesto.
2	% RP (Generación de retrabajo en las líneas)
3	% Desperdicio (Generación de desperdicio en las líneas)

Decisiones

1	Detener una máquina en cuestión de no cumplirse con los estándares de seguridad o calidad.
---	--

Principales retos del puesto

1	Conocimiento técnico del puesto de trabajo con el fin de lograr la mayor eficiencia.
2	Formación continua con mejoras de oportunidades para escalar.
3	Conocimiento sobre inspiración hacia las demás personas para el liderato.

Estructura organizacional

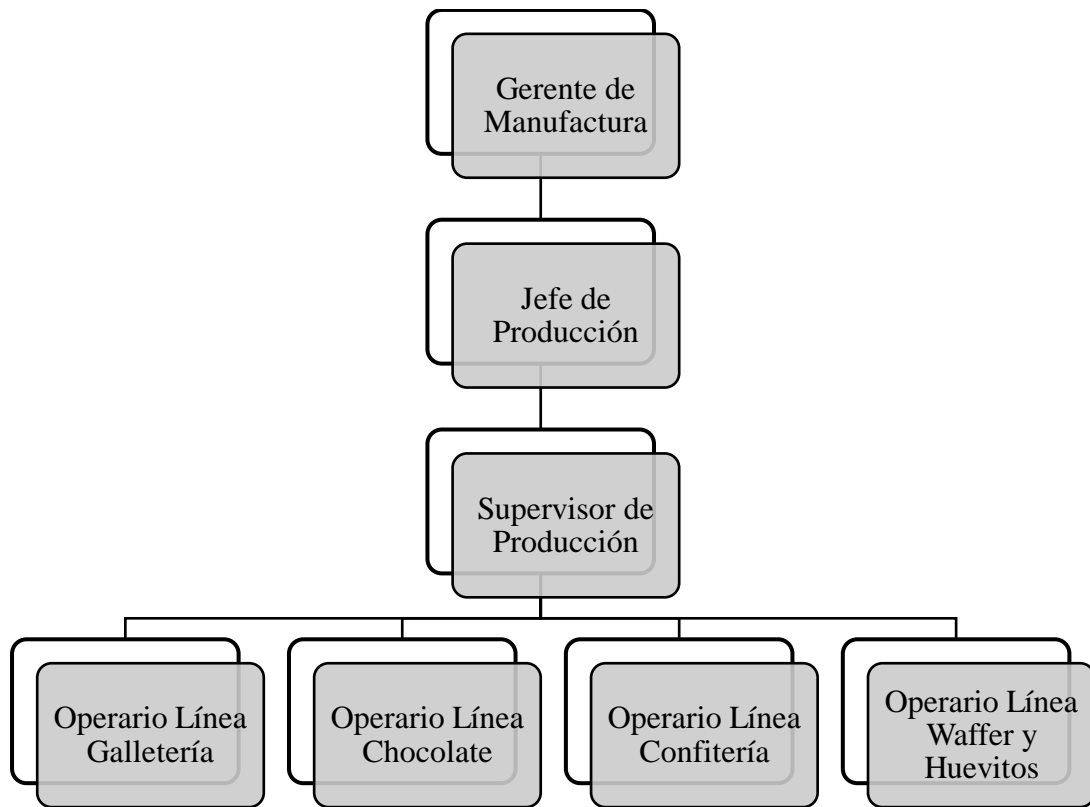


Figura 8-3 Organigrama Operario

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Perfil de la posición

Escolaridad (Licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria,)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, entre otras a fines.)	
Secundaria	Bachiller Generalista Bachiller Técnico (No Indispensable)	
Experiencia Laboral		
Puestos	Años	
No requiere experiencia previa		
Idiomas. Nivel que requiere el cargo		Otro
Bilingüe (predominio total oral y escrito, sin faltas graves)		
Avanzado (conocimiento total oral y escrita, con faltas severas)		
Intermedio (conocimiento amplio de lo escrito y media de oral)		
Básico (conocimiento de ideas principales de documentos y escritura)		

Clúster	Competencias	Nivel	¿Crítica?
Buscar soluciones	Pensamiento Analítico y estructurado		
	Perspectiva del Negocio y Visión Estratégica		
Lograr resultados	Orientación al Logro y Disciplina		
	Innovación e Iniciativa		
Fomentar cooperación	Influencia y Trabajo en Equipo		
	Adaptación al Cambio		
Impacto en el entorno	Desarrollo de Relaciones		
	Enfoque en el Cliente		
Liderar personas	Liderazgo y Dirección de Equipos		
	Desarrollo de Gente		

Revisiones y aprobaciones

	Ocupante del Puesto	Jefe inmediato	Gente y Gestión
Nombre:			
Firma:			
Fecha:			

3.3.3.2. Coordinador de Logística

Identificación

Título del Puesto:	Coordinador de Logística
Reporta a:	Jefe de Logística y Distribución
Área:	Logística
Sub-área:	Logística

Propósito principal

<p>Clasificar todas las operaciones en el almacén de productos terminados, disimetría, materias primas, insumos, material de embalaje y empaque, lo cual incluye planificar personal, garantizando que se cumplan las normas BPM, control de acceso para avalar un buen servicio a los clientes tanto internos como externos.</p> <p>Asegurar que los procesos y actividades inherentes al cargo sigan estrictamente las operaciones determinadas para garantizar la seguridad del producto.</p>
--

Finalidades específicas

1	Organizar con áreas comerciales, áreas de producción, entrega y recepción de productos y materias primas para asegurar el desempeño de los planes y certificar los niveles de inventario requeridos para las sistematizaciones del centro de distribución.
2	Inspeccionar y vigilar las operaciones del balance de inventario de todos los almacenes de PT y MP, y organizando inspecciones periódicas para garantizar la precisión de la información y proteger los activos de la empresa.
3	Supervisar las sistematizaciones de carga, descarga y traslado de productos y materias primas para certificar el cumplimiento de las normas de seguridad de la empresa.
4	Organizar los turnos de trabajo y los recursos de equipos y materiales en los centros de comercialización y almacenes de MP para lograr las operaciones y horizontes de servicios más eficientes que requiere la empresa.

Relaciones internas

	Área / Puesto	¿Para qué?
1	Producción	Para coordinar Recepción de producto terminado y abastecimiento de MP/ME
2	Calidad	Para coordinar revisiones de calidad, buenas prácticas de manufactura.
3	Ventas	Entrega de Mercadería
4	Compras	Recepción de Materiales

Relaciones externas

	Organización / Área / Puesto	¿Para qué?
1	Proveedor de Transportes	Para velar que los transportes cumplan con los requerimientos mínimos de seguridad y calidad
2	Proveedor de estiba	Para velar que los estibadores cumplan con los requerimientos mínimos de seguridad y calidad
3	Agencias CBC	Para coordinar entregas planificadas y no planificadas
4	Clientes	Para coordinar entregas y manejo de documentos (facturas, N/C)

Principales dimensiones de responsabilidad

	Concepto	Cantidad
1	Personal subordinado directo	3
2	Personal subordinado indirecto	18
3	Presupuesto	3.000.000.

Indicadores

Indicador	Indicador
1	Precisión de Inventario, las diferencias no deben superar el 0.01%
2	Cumplimiento de abastecimientos clientes internos y externos, el cumplimiento no debe ser inferior al 93%
3	El costo de distribución País no debe superar los \$0.90
4	Los días de Inventario no deben estar por debajo del 75%

Decisiones

1	Autorizar actividades programadas, previamente revisadas con la jefatura.
2	Autorizar ingreso y salida de producto de acuerdo con el procedimiento.
3	Aprobar permisos a sus subordinados.

Principales retos del puesto

1	El puesto requiere habilidades de liderazgo y manejo de personal, para en conjunto lograr la satisfacción de clientes internos y externos.
2	El cargo necesita integridad en cada proceso, por el alto grado de responsabilidad y confiabilidad que la compañía deposita en el cargo.

Estructura organizacional

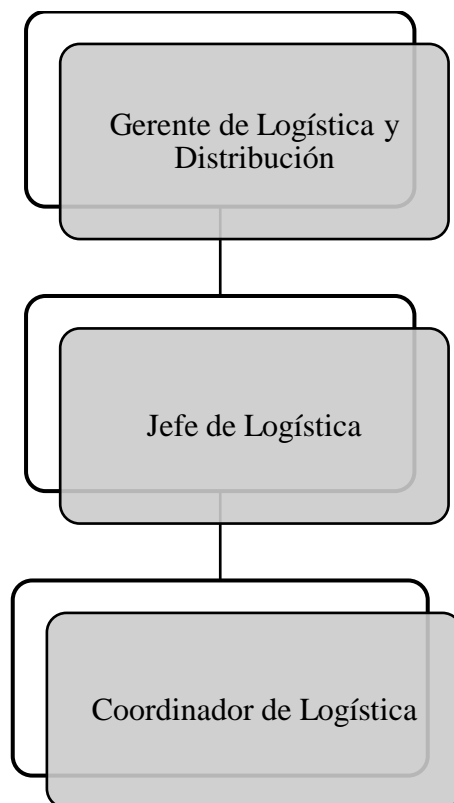


Figura 9-3 Coordinador de logística

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Perfil de la posición

Escolaridad (Licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria,)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, entre otras a fines)		
Tercer nivel (Ingeniería)	Logística y Transporte, Industrial, Comercial,		
Experiencia Laboral			
Puestos		Años	
Supervisor de Bodega		1-2	
Idiomas. Grado de dominio que requiere el puesto			Inglés
Bilingüe (predominio total oral y escrito, sin faltas graves)			
Avanzado (conocimiento total oral y escrita, con faltas severas)			
Intermedio (conocimiento amplio de lo escrito y media de oral)			x
Básico (conocimiento de ideas principales de documentos y escritura)			

Clúster	Competencias	Nivel	¿Crítica?
Buscar soluciones	Pensamiento Analítico y estructurado	2	
	Perspectiva del Negocio y Visión Estratégica	2	
Lograr resultados	Orientación al Logro y Disciplina	2	Si
	Innovación e Iniciativa	2	
Fomentar Cooperación	Influencia y Trabajo en Equipo	2	Si
	Adaptación al Cambio	2	
Impacto en el entorno	Desarrollo de Relaciones	2	
	Enfoque en el Cliente	2	Si
Liderar personas	Liderazgo y Dirección de Equipos	2	Si
	Desarrollo de Gente	2	

Revisiones y aprobaciones

	Ocupante del Puesto	Jefe inmediato	Gente y Gestión
Nombre:			
Firma:			
Fecha:			

3.3.3.3. Supervisor de Logística

Identificación

Título del Puesto:	Supervisor de Logística
Reporta a:	Coordinador de logística
Área:	Supply Chain
Sub-área:	Logística

Propósito principal

Comprometido del inventario total del almacén y supervisar la operación, velar por el desempeño de todos los procesos y procedimientos en el área, y velar por la seguridad de todos los productos de acuerdo con las políticas de calidad y BPA.

Finalidades específicas

1	Efectuar recuentos diarios de inventario de todos los productos o materiales (sistema físico o sistema virtual) de los que sea responsable a través de transacciones SAP, y envíe los resultados al coordinador, supervisor y gerente de logística por correo.
2	Organizar el trabajo y asignar la recepción, distribución y movimiento del producto a los equipos de trabajo para optimizar el tiempo de trabajo y certificar el cumplimiento de los procedimientos de distribución.
3	Inspeccionar los escenarios físicos del almacén (seguridad, orden, limpieza y disciplina) para afirmar el cumplimiento de las especificaciones y estándares definidos por SSO y 5S.
4	Los detalles de carga se generan en nuestro almacén mediante WMS, de modo que el asistente de almacén pueda recoger y coordinar el orden de la ruta a cargar antes de cargar el camión.
5	Coordinar la clasificación de todos los cartones para la reutilización en las áreas de Producción.

Relaciones internas

	Área / Puesto	¿Para qué?
1	Compras	Recepción de Materiales o Empaques
2	Calidad	Verificación del estado de los PT, Materiales y Empaques.
3	Producción	Recepción o Entrega de PT
4	Comercial	Coordinar las entregas de PT de acuerdo con las programaciones comerciales.

Relaciones externas

	Organización / Área / Puesto	¿Para qué?
1	Proveedor de Transportes	Para velar que los transportes cumplan con los requisitos mínimos de seguridad y calidad
2	Proveedor de estiba	Para velar que los estibadores cumplan con los requisitos mínimos de seguridad y calidad.
3	Clientes (CBC y otros)	Para coordinar todo lo relacionado a las entregas planificadas por el área comercial.

Principales dimensiones de responsabilidad

Concepto	Cantidad
1 Personal subordinado directo	15
2 Personal subordinado indirecto	8
3 Presupuesto	\$900.000

Indicadores

Indicador	Indicador
1 Resultados de Inventario Mensuales.	4 Conocimiento de los Valores y políticas de la Compañía
2 Control de Tiempos de Despacho.	5 Control de PFN.
3 Fille Rate de Ventas (Canal moderno y tradicional).	6 Reporte de 5S y SSO.

Decisiones

1	Programar actividades diarias de personal a su cargo y otorgar permisos personales.
2	Despacho y Recepción de Productos que cumplan con las políticas de Calidad y BPA
3	Organizar equipos de trabajo para el desempeño de las actividades de Bodega.

Principales retos del puesto

1	El puesto requiere habilidades de liderazgo, orientación al cliente y manejo de personal, para lograr la satisfacción de clientes internos y externos
2	El cargo necesita integridad en cada proceso, por el grado de responsabilidad y montos a resguardar por la compañía.
3	Conocimientos básicos en manejo de SAP (modulo inventarios), tomas de inventario físico y BPA.

Estructura organizacional

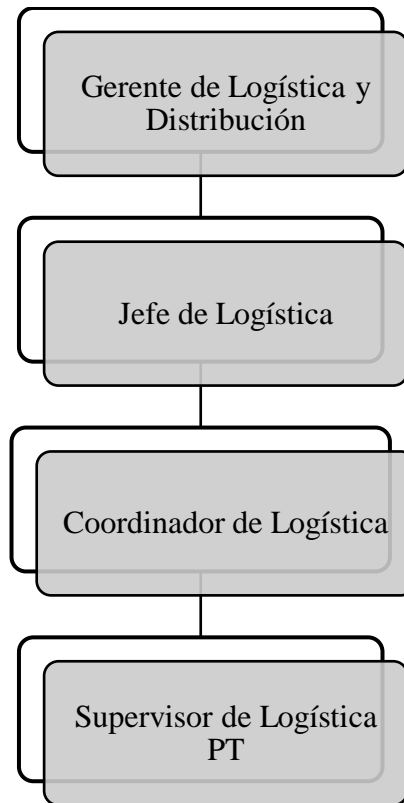


Figura 10-3 Supervisor de logística

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Perfil de la posición

Las competencias serán completadas por el área de Estructura y Remuneración.

Escolaridad (Licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria,)		Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, entre otras a fines.)	
Ingeniería		Logística, Comercial, Industrial, Afines	
Experiencia Laboral			
Puestos		Años	
Puestos similares		2	
Idiomas. Grado de dominio que requiere el puesto			
			Inglés
			Otro
Bilingüe (predominio total oral y escrito, sin faltas graves)			
Avanzado (conocimiento total oral y escrita, con faltas severas)			
Intermedio (conocimiento amplio de lo escrito y media de oral)			
Básico (conocimiento de ideas principales de documentos y escritura)			x
Clúster	Competencias	Nivel	¿Crítica?
Buscar soluciones	Pensamiento Analítico y estructurado	2	
	Perspectiva del Negocio y Visión Estratégica	2	
Lograr resultados	Orientación al Logro y Disciplina	2	
	Innovación e Iniciativa	2	
Fomentar cooperación	Influencia y Trabajo en Equipo	2	
	Adaptación al Cambio	2	
Impacto en el entorno	Desarrollo de Relaciones	2	
	Enfoque en el Cliente	2	
Liderar personas	Liderazgo y Dirección de Equipos	2	
	Desarrollo de Gente	2	

Revisiones y aprobaciones

	Ocupante del Puesto	Jefe inmediato	Gente y Gestión
Nombre:			
Firma:			
Fecha:			

3.3.3.4. Asistente de dosimetría

Identificación

Título del Puesto:	Asistente de Dosimetría
Reporta a:	Supervisor MP ME
Área:	Logística
Sub-área:	Logística

Propósito principal

<p>Responsable de abastecer las líneas de producción con los micro ingredientes solicitados por parte del área de producción.</p> <p>Aseverar que los procedimientos y actividades inherentes al puesto se adhieran a los ordenamientos establecidos para garantizar la seguridad del producto.</p>

Finalidades específicas

1	Realizar dosificación de materias primas y esencias con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las recetas
2	Inspeccionar las materias primas en el almacén de dosimetría y asignar las reservas de inventario necesarias en la línea de producción.
3	Elaborar reportes de consumos de sustancias controladas por entidades gubernamentales que se utilizan en la elaboración de nuestros productos y realizar inventarios diarios para controlar la utilización de FIFO dando cumplimiento a los procedimientos establecidos.
4	Mantener registros actualizados de los consumos y devoluciones de materias primas en el módulo correspondiente de SAP (MIGO) para garantizar el control de inventario

Relaciones internas

	Área / Puesto	¿Para qué?
1	Producción	Entregas dosificadas de Materias Primas de acuerdo a las órdenes de producción.
2	Bodega de Materia Prima	Requerimiento de materiales para el área de dosimetría

Principales dimensiones de responsabilidad

	Concepto	Cumplimiento
1	Controlar los productos controlados por entidades gubernamentales	100%
2	Mantener los inventarios al día	100%
3	Cumplir con los procesos y reglamentos de la compañía	100%

Indicadores

Indicador	Indicador
1 Ordenes despachadas / Ordenes solicitadas	3 Actas Inventario cierre de mes
2 Control de inventario a corta fecha.	

Decisiones

1	Bloquear y no despachar los materiales que se encuentren fuera de especificaciones fisicoquímico.
---	---

Principales retos del puesto

1	El puesto requiere de conocimiento de manejo y toma de inventarios físicos.
2	El puesto requiere de conocimiento de manejo de SAP, con los movimientos de traslados necesarios.
3	El puesto requiere conocimientos en manipulación de químicos.

Estructura organizacional

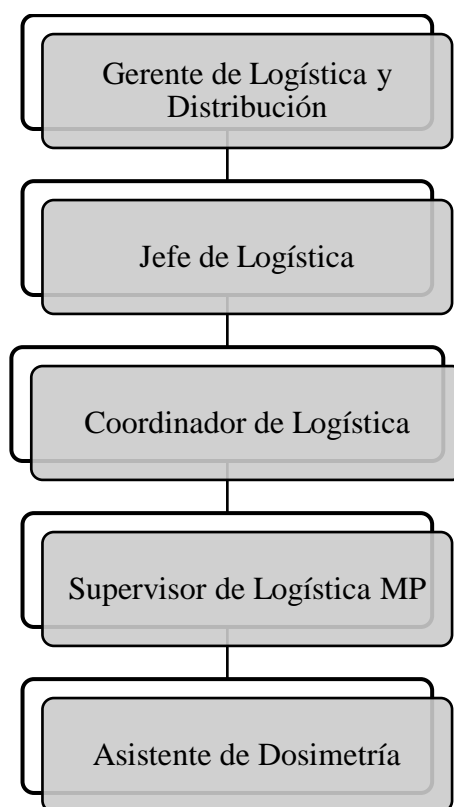


Figura 11-3 Asistente de dosimetría

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Perfil de la posición

Escolaridad (Licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria.)		Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, entre otras a fines.)		
Secundaria		Bachiller		
Experiencia Laboral				
Puestos		Años		
Asistente de Dosimetría		6 meses		
Idiomas. Grado de dominio que requiere el puesto			Inglés	Otro
Bilingüe (predominio total oral y escrito, sin faltas graves)				
Avanzado (conocimiento total oral y escrita, con faltas severas)				
Intermedio (conocimiento amplio de lo escrito y media de oral)				
Básico (conocimiento de ideas principales de documentos y escritura)				

Clúster	Competencias	Nivel	¿Crítica?
Buscar soluciones	Pensamiento Analítico y estructurado		si
	Perspectiva del Negocio y Visión Estratégica		
Lograr resultados	Orientación al Logro y Disciplina		si
	Innovación e Iniciativa		
Fomentar cooperación	Influencia y Trabajo en Equipo		
	Adaptación al Cambio		
Impacto en el entorno	Desarrollo de Relaciones		
	Enfoque en el Cliente		si
Liderar personas	Liderazgo y Dirección de Equipos		
	Desarrollo de Gente		

Revisiones y aprobaciones

	Ocupante del Puesto	Jefe inmediato	Gente y Gestión
Nombre:			
Firma:			
Fecha:			

3.3.3.5. Verificador

Identificación

Título del Puesto:	Verificador
Reporta a:	Supervisor de almacén PT
Área:	Supply Chain
Sub-área:	Logística

Propósito principal

Garantizar la eficiencia y eficacia en todos los despachos y recepción de PT, Materiales y Empaques en las Bodegas y el control de toda la documentación de soporte de Despachos, N/C, Devoluciones, Rechazos realizados o recibidos en la Bodega de PT.
--

Finalidades específicas

1	Responsable del cumplimiento de los procesos internos de su área minimizando el riesgo de accidente de trabajo.
2	Realizar la recepción y almacenamiento de productos, materiales y empaques verificando que las condiciones de este cumplan con las normas de calidad de la compañía.
3	Verificar los despachos de productos, materiales y empaques de acuerdo con la documentación entregada por el supervisor de almacén utilizando el método FEFO.
4	Operar eventualmente montacargas, elevadores, transpaletas eléctricas y manuales para la ejecución de sus funciones.
5	Participar de los inventarios diario con responsabilidad y la correcta ejecución de este.

Relaciones internas

	Área / Puesto	¿Para qué?
1	Producción	Coordinar Recepciones de Producción o entregas de Materiales o Empaques.
2	Ventas	Generar la entrega, contabilizar y factura los despachos y en ocasiones generar el pedido.
3	Coordinador de Bodega	Actividades administrativas que se generan como parte de los procesos diarios en la operación de Bodegas de PT.
4	Auxiliar Bodega	Verificar y garantizar el correcto armado de las cargas para despachos de las rutas.

Relaciones externas

	Organización / Área / Puesto	¿Para qué?
1	Proveedor de Transportes	Para velar que los transportes cumplan con los requisitos mínimos de seguridad y calidad
2	Proveedor de estiba	Para velar que los estibadores cumplan con los requisitos mínimos de seguridad y calidad
3	Clientes (CBC y otros)	Para coordinar todo lo relacionado a las entregas planificadas por el área comercial.

Principales dimensiones de responsabilidad

Concepto	Cumplir con los indicadores. Cantidades de gestión de la bodega
1 Fomentar convicción en todos los procesos de la Operación.	100%
2 Control de despachos y devoluciones.	100%
3 Mantener el orden y la limpieza en bodegas y patio de maniobras.	100%
4 Cumplir con los indicadores de gestión de la bodega.	100%

Indicadores

Indicador	Indicador
1 Conocimiento de los Valores y políticas de la Compañía	4 Control de Tiempos de Despacho.
2 Control de Errores de Despacho.	5 Reportes de Inventarios Diarios.
3 Reporte de 5S	

Decisiones

1	Despacho y Recepción de Productos que cumplan con las políticas de Calidad y BPA.
2	Organizar equipos de trabajo para el desempeño de las actividades de Bodega.

Principales retos del puesto

1	Conocimiento en manejo y toma de inventarios físicos.
2	Conocimientos básicos en manejo de SAP (modulo inventarios).
3	Conocimiento de BPA y modelo FEFO.

Estructura organizacional

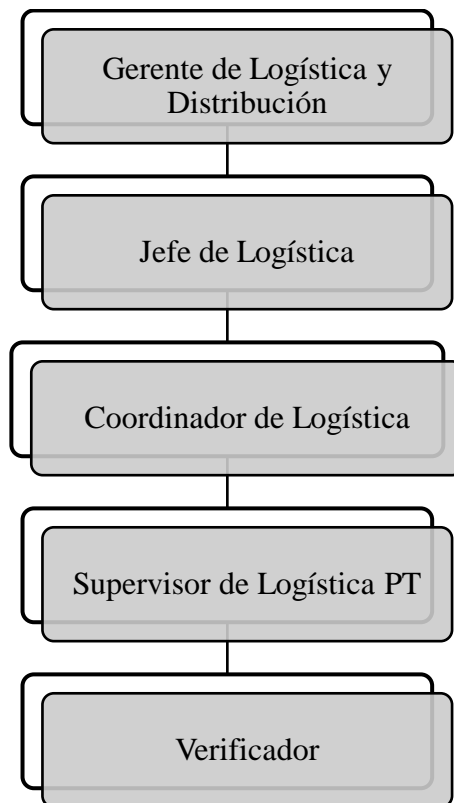


Figura 12-3 Verificador

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Perfil de la posición

Escolaridad (Licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria,)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, entre otras a fines.)		
Superior.	logística, administración, Ing. Comercial.		
Experiencia Laboral			
Puestos		Años	
Verificador, Despachador, Digitador de Bodega.		3	
Idiomas. Grado de dominio que requiere el puesto			Inglés
Bilingüe (predominio total oral y escrito, sin faltas graves)			
Avanzado (conocimiento total oral y escrita, con faltas severas)			
Intermedio (conocimiento amplio de lo escrito y media de oral)			
Básico (conocimiento de ideas principales de documentos y escritura)			x

Clúster	Competencias	Nivel	¿Crítica?
Buscar soluciones	Pensamiento Analítico y estructurado	5	
	Perspectiva del Negocio y Visión Estratégica	7	
Lograr resultados	Orientación al Logro y Disciplina	9	x
	Innovación e Iniciativa	6	
Fomentar cooperación	Influencia y Trabajo en Equipo	9	x
	Adaptación al Cambio	9	x
Impacto en el entorno	Desarrollo de Relaciones	7	
	Enfoque en el Cliente	9	x
Liderar personas	Liderazgo y Dirección de Equipos	9	x
	Desarrollo de Gente	8	

Revisiones y aprobaciones

	Ocupante del Puesto	Jefe inmediato	Gente y Gestión
Nombre:			
Firma:			
Fecha:			

3.3.3.6. Montacarguista

Identificación

Título del Puesto:	Montacarguista
Reporta a:	Supervisor de almacén PT o Supervisor de Materias Primas
Área:	Supply Chain
Sub-área:	Logística

Propósito principal

Responsable del cuidado y manejo de la máquina que se ponga a su cargo (Montacargas, Elevadores, Transpaletas Eléctricas o manuales) para movilizar y transportar Productos Terminados, Materiales y Empaques desde y hacia las áreas indicadas.
--

Finalidades específicas

1	Cuidar y Operar los montacargas, elevadores, transpaletas eléctricas y manuales de manera segura.
2	Participar de los inventarios diario con responsabilidad y la correcta ejecución de este.
3	Realizar la recepción y almacenamiento de productos, materiales y empaques verificando que las condiciones de este cumplan con las normas de calidad de la compañía.
4	Prevalecer la ordenanza y la limpieza de su puesto de trabajo de acuerdo con las políticas de calidad y BPA.

Relaciones internas

	Área / Puesto	¿Para qué?
1	Producción	Recepciones de Producción o entregas de Materiales o Empaques.
2	Calidad	Revisiones de estatus de los Productos, Materiales y Empaques de acuerdo con las políticas de Calidad.

Relaciones externas

	Organización / Área / Puesto	¿Para qué?
1	Proveedores	Recepción de Materiales o Empaques verificando que cumplan con las políticas de calidad y que se resguarde todos los documentos esenciales para el ingreso.
2	Clientes	Realizar entregas de Producto de acuerdo con la documentación entregada por el Supervisor de almacén, asegurando la buena condición de este.

Principales dimensiones de responsabilidad

Concepto	Cantidad
1 Personal subordinado directo	N/A
2 Personal subordinado indirecto	N/A
3 Presupuesto	N/A

Indicadores

Indicador	Indicador
1 Check List de Montacargas.	4 Conocimiento de los Valores y políticas de la Compañía
2 Control de consumo de GLP.	5 Control de Errores de Despacho.
3 Control de Tiempos de Despacho.	6 Reporte de 5S

Decisiones

1	Utilizar o no la maquina a su cargo para otra actividad ajena a la operación o distinta para la fue creada.
2	Velar por la seguridad física de Él y cualquier miembro del equipo al realizar actividades con la maquina a su cargo.
3	Hay que asegurar que todos los productos o materiales cargados o descargados a un vehículo estén en buenas condiciones.

Principales retos del puesto

1	Conocimiento en manejo seguro de la maquina a su cargo (Montacargas, Elevador, Transpaleta Eléctrica o Manual).
2	Orden y estricto control de almacén.
3	Conocimiento de BPA.

Estructura organizacional

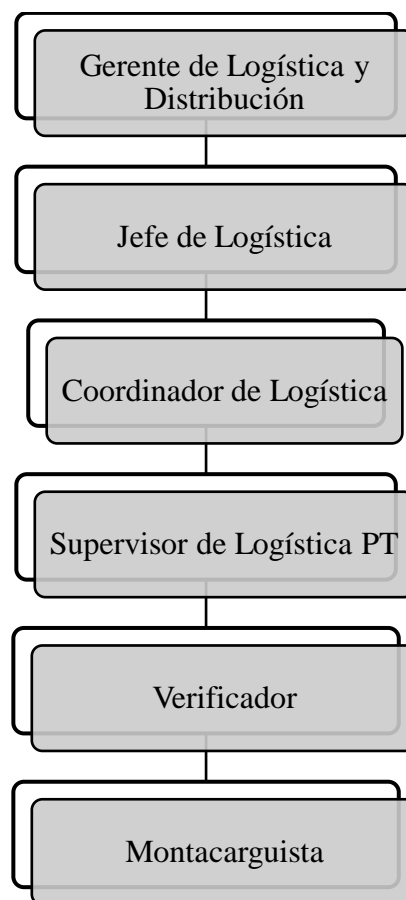


Figura 13-3 Montacarguista

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Perfil de la posición

Las competencias serán completadas por el área de Estructura y Remuneración

Escolaridad (Licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria,)		Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, entre otras a fines.)		
Secundaria		Bachillerato		
Experiencia Laboral				
Puestos		Años		
Posiciones operativas o similares		1		
Licencia Tipo G – Manejo de Montacargas				
Idiomas. Grado de dominio que requiere el puesto			Inglés	Otro
Bilingüe (predominio total oral y escrito, sin faltas graves)				
Avanzado (conocimiento total oral y escrita, con faltas severas)				
Intermedio (conocimiento amplio de lo escrito y media de oral)				
Básico (conocimiento de ideas principales de documentos y escritura)				
Clúster	Competencias	Nivel	¿Crítica?	
Buscar soluciones	Pensamiento Analítico y estructurado	1		
	Perspectiva del Negocio y Visión Estratégica	1		
Lograr resultados	Orientación al Logro y Disciplina	2		
	Innovación e Iniciativa	1		
Fomentar cooperación	Influencia y Trabajo en Equipo	2		
	Adaptación al Cambio	1		
Impacto en el entorno	Desarrollo de Relaciones	1		
	Enfoque en el Cliente	1		
Liderar personas	Liderazgo y Dirección de Equipos	1		
	Desarrollo de Gente	1		

Revisiones y aprobaciones

	Ocupante del Puesto	Jefe inmediato	Gente y Gestión
Nombre:			
Firma:			
Fecha:			

3.3.3.7. Auxiliar de bodega

Identificación

Título del Puesto:	Auxiliar de Bodega
Reporta a:	Supervisor de Bodega de Distribución
Área:	Logística
Sub-área:	Logística

Propósito principal

<p>Responsable de la correcta manipulación de todos los PT, MP y ME de la compañía haciendo uso de las BPA.</p> <p>Asegurar que los procedimientos y actividades de acuerdo a su cargo sigan estrictamente las lineaciones establecidas para garantizar la seguridad del producto.</p>
--

Finalidades específicas

1	Recibir y almacenar correctamente PT, MP y ME para garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema Lay Out o sistema WM.
2	Realizar los preparativos de picking de acuerdo con la documentación entregada para cumplir con los requisitos de nuestros clientes.
3	De acuerdo con las órdenes de producción diarias, enviar PM y ME al área de producción.
4	Participar en los recuentos de inventarios diarios de manera eficiente y responsable aun existiendo discrepancias para volver a contar.
5	Velar por la limpieza y el orden dentro y fuera del almacén y cumplir con las políticas de la empresa.

Relaciones internas

	Área / Puesto	¿Para qué?
1	Producción	Ejecutar la recepción de Producto.
2	Calidad	Ejecutar la revisión, y clasificación de productos que presentasen alguna novedad de calidad.
3	Almacén (minimarket)	Entrega de producto de acuerdo a los pedidos generados en el sistema.

Principales dimensiones de responsabilidad

Concepto	Cantidad
1 Personal subordinado directo	N/A
2 Personal subordinado indirecto	N/A
3 Presupuesto	N/A

Indicadores

Indicadores
1 Reporte de errores en armado de picking
2 Reporte de novedades en las inspecciones 5S

Decisiones

1	Generar boletas por actos o condiciones inseguros en su área de trabajo.
---	--

Principales retos del puesto

1	El cargo requiere orden y estricto control de almacén.
2	Conocimiento de BPA

Estructura organizacional

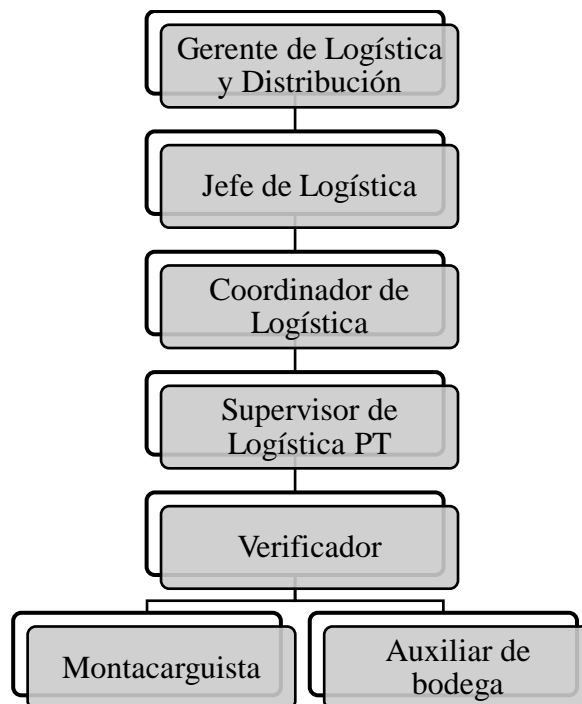


Figura 14-3 Auxiliar de bodega

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Perfil de la posición

Escolaridad (Licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria,)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, entre otras a fines.)		
Secundaria	Bachillerato		
Experiencia Laboral			
Puestos		Años	
No indispensable			
Idiomas. Grado de potestad según el cargo			
			Inglés
			Otro
Bilingüe (predominio total oral y escrito, sin faltas graves)			
Avanzado (conocimiento total oral y escrita, con faltas severas)			
Intermedio (conocimiento amplio de lo escrito y media de oral)			
Básico (conocimiento de ideas principales de documentos y escritura)			

Clúster	Competencias	Nivel	¿Crítica?
Buscar soluciones	Pensamiento Analítico y estructurado	1	SI
	Perspectiva del Negocio y Visión Estratégica	1	
Lograr resultados	Orientación al Logro y Disciplina	1	SI
	Innovación e Iniciativa	1	
Fomentar cooperación	Influencia y Trabajo en Equipo	1	
	Adaptación al Cambio	1	SI
Impacto en el entorno	Desarrollo de Relaciones	1	
	Enfoque en el Cliente	1	
Liderar personas	Liderazgo y Dirección de Equipos	1	
	Desarrollo de Gente	1	

Revisiones y aprobaciones

	Ocupante del Puesto	Jefe inmediato	Gente y Gestión
Nombre:			
Firma:			
Fecha:			

3.3.3.8. Técnico de Mantenimiento

Identificación

Título del Puesto:	Técnico de Mantenimiento
Reporta a:	Coordinador de Mantenimiento
Área:	Manufactura
Sub-área:	Mantenimiento

Propósito principal

<p>Conservar y reafirmar que la maquinaria industrial esté en perfecto estado y cumpla con las medidas de seguridad, disposición y cuidado requerido.</p> <p>Asegurar que los procedimientos y actividades congénitas al puesto de trabajo cumplan exactamente con los estándares establecidos para garantizar la seguridad del producto.</p>

Finalidades específicas

1	Realizar una diligencia sobre mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo en las infraestructuras y equipos industriales para conservar los activos y se mantengan en buen estado con el propósito de mejorar su confiabilidad.
2	Comprobar el progreso de las actividades de proyectos de ingeniería en todas las infraestructuras de la empresa para garantizar la seguridad, calidad y desempeño laboral adecuado.
3	Supervisar el cumplimiento de las tareas de mantenimiento autónomo por parte de los operadores de producción de acuerdo con el plan definido que garantice la disponibilidad de los equipos o activos para la producción.
4	Inventariar los insumos y herramientas asignados para una correcta ejecución de su rutina de trabajo.

Relaciones internas

	Área / Puesto	¿Para qué?
1	Todas las áreas	Realizar un mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo en toda la infraestructura y equipos industriales conservando la confiabilidad y uso.

Relaciones externas

	Organización / Área / Puesto	¿Para qué?
1.	Contratistas	cumplimiento de las tareas de mantenimiento

Principales dimensiones de responsabilidad

Concepto	Cantidad
1 Personal subordinado directo	
2 Personal subordinado indirecto	
3 Presupuesto	

Indicadores

Indicador	Indicador
1 Tiempo de reparación de una falla	3 Tiempo medio entre falla: tiempo total de falla / # total de fallas
2 Cumplimientos de actividades de mantenimiento	4 # de tareas ejecutadas/#de tareas programadas

Principales retos del puesto

1	Se requiere conocimientos técnicos para garantizar mantenibilidad, confiabilidad y disponibilidad de las líneas
---	---

Estructura organizacional

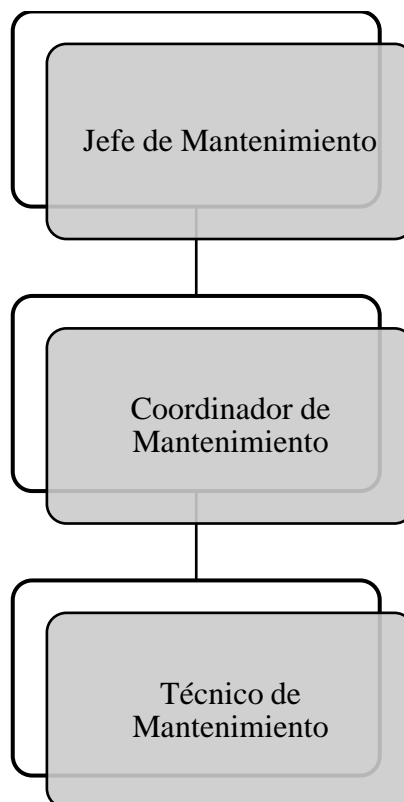


Figura 15-3 Técnico de mantenimiento

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Perfil de la posición

Escolaridad (Licenciatura, ingeniería, maestría, preparatoria, secundaria, primaria,)	Área o Especialidad (Administración de Empresas, Contabilidad, entre otras a fines.)		
Ingeniería	Electricidad, Electrónica, Electromecánico o afines		
Experiencia Laboral			
Puestos		Años	
Técnico de Mantenimiento		2	
IDIOMAS. Grado de dominio que requiere el puesto			
Bilingüe (predominio total oral y escrito, sin faltas graves)			Inglés
Avanzado (conocimiento total oral y escrita, con faltas severas)			Otro
Intermedio (conocimiento amplio de lo escrito y media de oral)			
Básico (conocimiento de ideas principales de documentos y escritura)			

Clúster	Competencias	Nivel	¿Crítica?
Buscar soluciones	Pensamiento Analítico y estructurado		
	Perspectiva del Negocio y Visión Estratégica		
Lograr resultados	Orientación al Logro y Disciplina		
	Innovación e Iniciativa		
Fomentar cooperación	Influencia y Trabajo en Equipo		
	Adaptación al Cambio		
Impacto en el entorno	Desarrollo de Relaciones		
	Enfoque en el Cliente		
Liderar personas	Liderazgo y Dirección de Equipos		
	Desarrollo de Gente		

Revisiones y aprobaciones

	Ocupante del Puesto	Jefe inmediato	Gente y Gestión
Nombre:			
Firma:			
Fecha:			

3.3.4. Manual de Procesos de la Empresa “Universal Sweet Industries S.A.”

Portada



Figura 16-3 Manual de procesos

Elaborado por: Jaramillo, J.; Gusqui, L. 2020

Índice

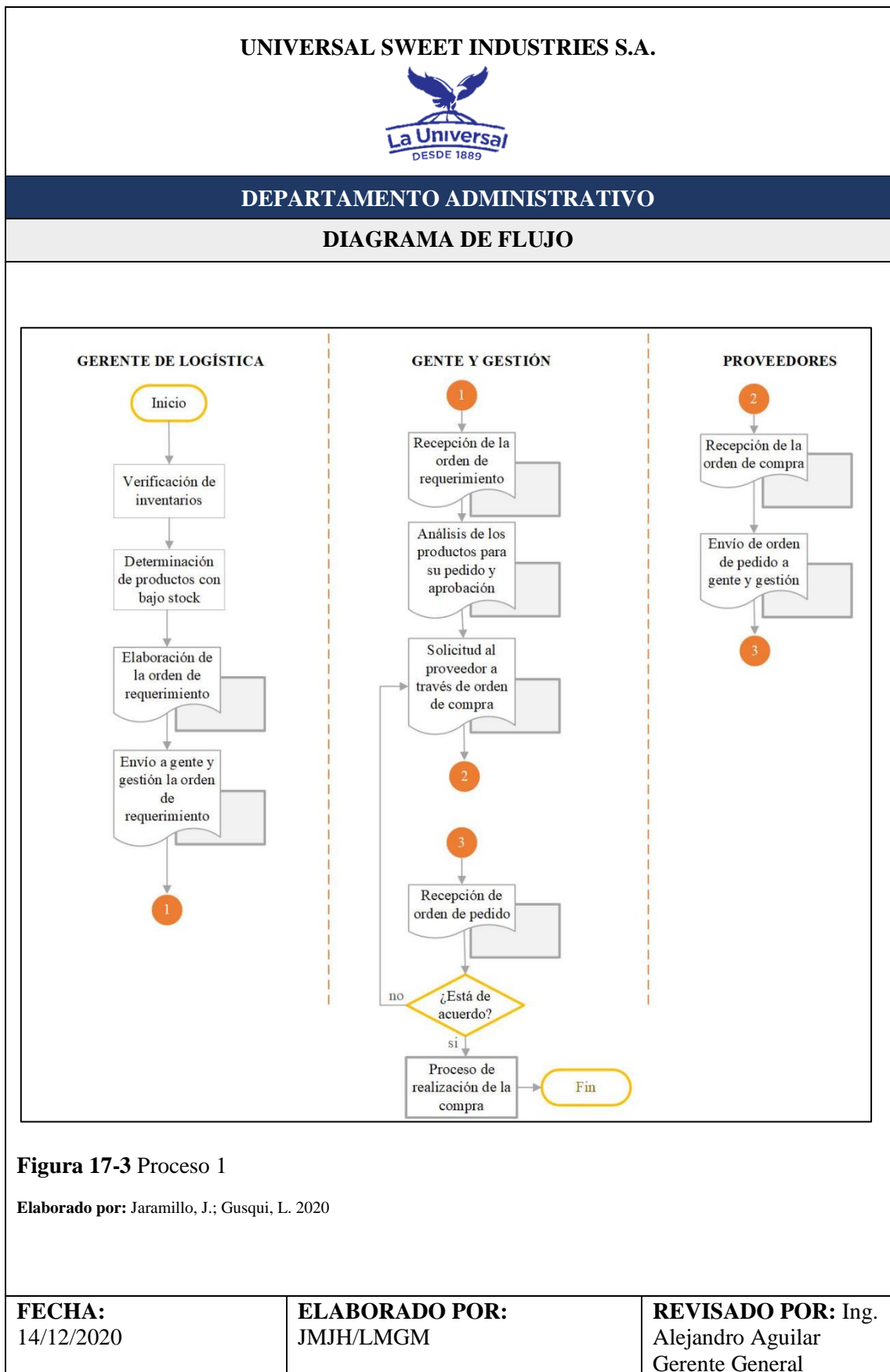
1. Portada	153
2. Proceso 1.- Adquisición de mercadería.....	155
2.1. Procedimiento de compra.....	155
2.2. Diagrama de Flujo.....	156
2.3. Descripción del proceso de compra.....	157
2.4. Políticas de control de compras.....	158
3. Proceso 2.- Recepción y almacenaje de mercadería.....	159
3.1. Procedimiento de recepción y almacenaje.....	159
3.2. Diagrama de Flujo.....	160
3.3. Descripción del proceso de recepción y almacenaje de mercadería.....	161
3.4. Políticas de control de recepción y almacenaje de mercadería.....	162
4. Proceso 3.- Plan de mantenimiento anual.....	163
4.1. Procedimiento de creación de un plan de mantenimiento anual	163
4.2. Diagrama de Flujo.....	164
4.3. Descripción del proceso de creación de un plan de mantenimiento anual.....	165
4.4. Políticas de control de creación de un plan de mantenimiento anual.....	166

3.3.4.1. Proceso 1.- Adquisición de mercadería


Procedimiento de compra

<p>UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.</p> 		
<p>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</p>		
<p>PROCEDIMIENTO DE COMPRA</p>		
<p>PROCESO: Adquisición de mercadería</p>		
Actividad	Responsable	Duración
Verificar los inventarios determinando los productos con bajo stock en el almacén	Gerente de Logística	30 minutos
Elaborar la orden de requerimiento y envío a gerencia	Gerente de Logística	20 minutos
Recibir la orden de requerimiento analizando los pedidos y aprueba	Gerente General	20 minutos
Solicitar al proveedor por medio de una orden de compra y envía al proveedor	Gerente General	10 minutos
Recibir la orden de compra	Proveedores	5 minutos
Enviar orden de pedido a “La Universal”	Proveedores	20 minutos
Recibir la orden de pedido analizando cautelosamente si el proveedor cumple con los precios y cantidades establecidas y lo aprueba	Gerente General	10 minutos
Realización de la compra	Gerente General	20 minutos
FECHA: 14/12/2020	ELABORADO POR: JMJH/LMGM	REVISADO POR: Ing. Alejandro Aguilar Gerente General


Diagrama de Flujo



Descripción del proceso de compra

UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.		
		
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
N.º	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRA	
1	Se verificará los inventarios en relación a los productos con más rotación.	
2	Se determinará los productos que tengan un bajo stock para su posterior reposición.	
3	Se elaborará la orden de requerimiento detallando todos los términos necesarios para posteriormente ser enviada a gerencia.	
4	Se recibe la orden de requerimiento en el departamento de gerencia analizando detalladamente con el propósito de aprobar o no el pedido, si es pertinente se procede a la elaboración de la solicitud a través de la orden de compra, esta será enviada a los proveedores.	
5	Se recibe la orden de compra por parte de los proveedores.	
6	Se verifica la existencia de los productos solicitados y se envía una orden de pedido al departamento de gerencia manifestando los costos.	
7	El departamento de gerencia recibe la orden de pedido por parte del proveedor analizando los costos de los productos.	
8	Si esta conforme y de acuerdo a lo estipulado se procede a realizar la compra y en caso de no estarlo se procede a realizar otra solicitud a un proveedor distinto.	
FECHA: 14/12/2020	ELABORADO POR: JMJH/LMGM	REVISADO POR: Ing. Alejandro Aguilar Gerente General

Políticas de control de compras

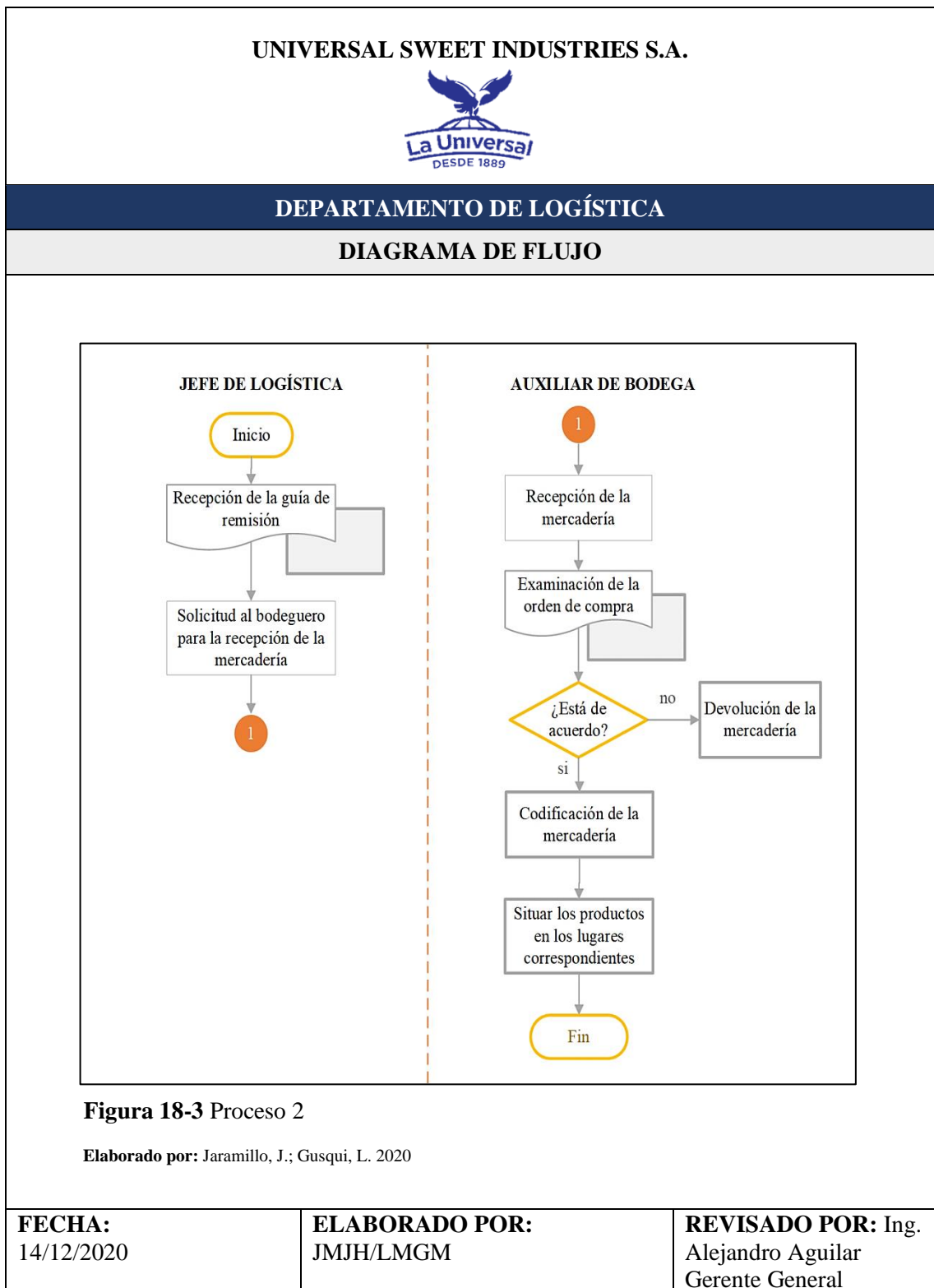
UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.		
		
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
POLÍTICAS DE CONTROL		
Proceso	Compra de mercaderías	
Objetivo	Determinar las bases correctas bajo las cuales se procede a ejecutar la acción de compra de productos con la finalidad de establecer una gestión transparente, objetiva y lograr óptima eficiencia para satisfacer los objetivos establecidos dentro del proceso.	
<ul style="list-style-type: none">• Se procederá a realizar los pedidos de compra cuando se encuentre en stock mínimo los productos necesarios para la producción.• Se realizará un presupuesto mensualmente de acuerdo a la mercadería ofrecida por parte de los proveedores.• El departamento de gerencia será el único en autorizar los pagos para efectuar la compra de la mercadería.• Se determinará a proveedores que ofrezcan productos con calidad.• Si existen variaciones en los precios de los proveedores, se solicitará un descuento con el fin de no afectar a los clientes de “La Universal”.• El pago hacia los proveedores se lo realizará a crédito con un máximo de 30 días.• Fortalecer de manera continua la transparencia y eficiencia de los procesos de compras.		
FECHA: 14/12/2020	ELABORADO POR: JMJH/LMGM	REVISADO POR: Ing. Alejandro Aguilar Gerente General

3.3.4.2. Proceso 2.- Recepción y almacenaje de mercadería


Procedimiento de recepción y almacenaje

UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.		
		
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA		
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ENTREGA		
PROCESO: Recepción y almacenaje de mercadería		
Actividad	Responsable	Duración
Recepción de la guía de remisión	Jefe de logística	4 minutos
Solicitud al auxiliar de bodega para recibir la mercadería	Jefe de logística	2 minutos
Recibir y examinar la mercadería	Auxiliar de Bodega	40 minutos
Comprobar el pedido y en el caso de inconformidad se devuelve la mercadería	Auxiliar de Bodega	20 minutos
Clasificar los productos de acuerdo a una codificación	Auxiliar de Bodega	20 minutos
Situar los productos en los lugares acordes a la codificación establecida	Auxiliar de Bodega	30 minutos
FECHA: 14/12/2020	ELABORADO POR: JMJH/LMGM	REVISADO POR: Ing. Alejandro Aguilar Gerente General


Diagrama de Flujo



Descripción del proceso de recepción y almacenaje de mercadería

UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.		
		
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA		
N.º	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAJE	
1	La mercadería llega a la empresa de acuerdo a la fecha pactada con el proveedor.	
2	El jefe de logística es el encargado de recibir la guía de remisión y solicita al auxiliar de bodega que reciba la mercadería.	
3	El auxiliar de bodega se encarga de revisar minuciosamente la mercadería de acuerdo a lo estipulado en la orden de compra.	
4	En caso de encontrar alguna novedad la mercadería será devuelta.	
5	Si se está de acuerdo se procede a codificar la mercadería.	
6	La mercadería será ubicada de acuerdo a los lugares establecidos y por medio de la codificación.	
7	Se envía la documentación respectiva al gerente de logística para su posterior registro.	
FECHA: 14/12/2020	ELABORADO POR: JMJH/LMGM	REVISADO POR: Ing. Alejandro Aguilar Gerente General

Políticas de control de recepción y almacenaje de mercadería

UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.		
		
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA		
POLÍTICAS DE CONTROL		
Proceso	Recepción y almacenaje de mercadería	
Objetivo	Determinar las bases correctas bajo las cuales se procede a almacenar la mercadería con el fin de evitar circunstancias temporales en los procesos.	
<ul style="list-style-type: none">• La mercadería a ingresar deberá estar sustentada bajo factura y su guía de remisión.• La mercadería debe estar perfectamente detallada de acuerdo a lo estipulado en la orden de compra que se emitió y si no es el caso se devolverá al proveedor.• Se examinará físicamente la mercadería antes de ser ingresada a la empresa “Universal Sweet Industries S.A.”.• Se receptorá la mercadería de acuerdo al horario laboral que mantenga la empresa.• Debe constatar la respectiva firma de recepción por parte del jefe de logística de logística y el auxiliar de bodega.• La mercadería ingresada debe encontrarse respectivamente codificada para su adecuada ubicación.• El auxiliar de bodega es el encargado de mantener en orden y codificados la mercadería que ingrese.		
FECHA: 14/12/2020	ELABORADO POR: JMJD/LMGM	REVISADO POR: Ing. Alejandro Aguilar Gerente General

3.3.4.3. Proceso 3.- Plan de mantenimiento anual

Procedimiento de creación de un plan de mantenimiento anual


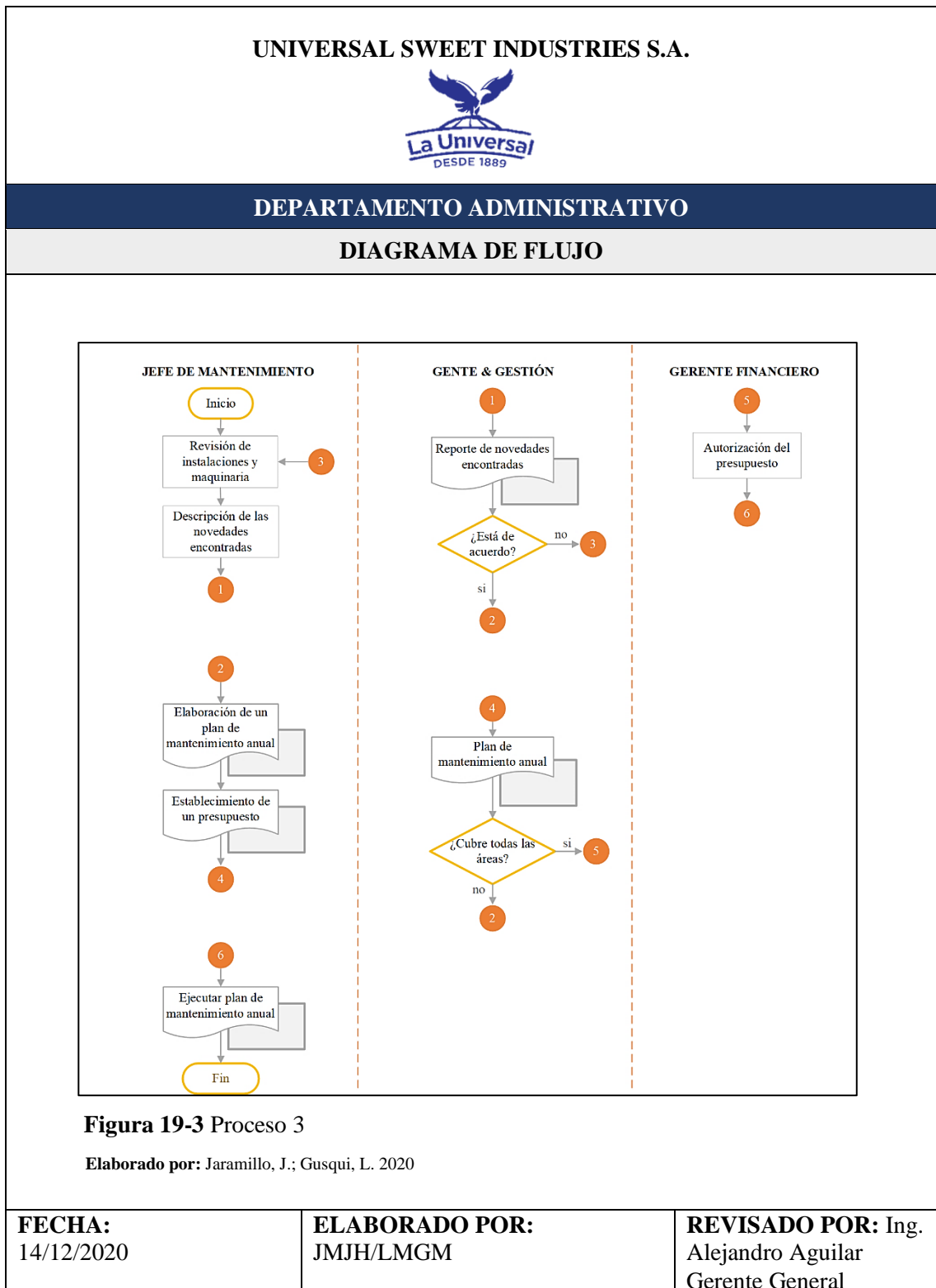

<p>UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.</p> 		
<p>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</p>		
<p>PROCEDIMIENTO PLAN DE MANTENIMIENTO ANUAL</p>		
<p>PROCESO: Creación de un plan de mantenimiento anual</p>		
Actividad	Responsable	Duración
Revisión de la planta procesadora con el fin de determinar fallos en las máquinas	Jefe de Mantenimiento	120 minutos
Describir los fallos encontrados o aquellas máquinas con un gran desgaste	Jefe de Mantenimiento	30 minutos
Realizar una documentación detallando las áreas que requieren atención, el tipo de mantenimiento, establecimiento de un tiempo de acuerdo al mantenimiento, entre otras	Jefe de Mantenimiento	60 minutos
Creación del plan de mantenimiento anual	Jefe de Mantenimiento	120 minutos
Establecer un presupuesto de acuerdo a los puntos anteriores	Gerente Financiero	40 minutos
Enviar el plan al departamento de gente & gestión para su posterior aprobación	Jefe de Mantenimiento	5 minutos
Aprobación del plan de mantenimiento anual	Gente & Gestión	10 minutos
FECHA: 14/12/2020	ELABORADO POR: JMJD/LMGM	REVISADO POR: Ing. Alejandro Aguilar Gerente General


Diagrama de Flujo



Descripción del proceso de creación de un plan de mantenimiento anual

<p>UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.</p> 		
<p>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</p>		
N.º	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CREACIÓN DE UN PLAN DE MANTENIMIENTO ANUAL	
1	Revisar las maquinarias con el propósito de determinar fallas o desgastes en las mismas.	
2	Describir los hallazgos encontrados durante la revisión de la maquinaria.	
3	Elaborar un reporte donde se detallen el tipo de mantenimiento a recibir como es el caso del preventivo o correctivo y las máquinas que requieren un análisis a profundidad, debido al tiempo y frecuencia que se requiera para el mantenimiento.	
4	Elaborar el plan de mantenimiento anual por parte del jefe de mantenimiento.	
5	Establecer un presupuesto de acuerdo a los puntos que se mencionaron anteriormente.	
6	Enviar el plan de mantenimiento anual al departamento de gente & gestión con el fin de ser aprobado.	
7	Si cumple con todo se envía el gerente financiero para que se autorice el presupuesto.	
8	El jefe de mantenimiento es el encargado de ejecutarlo previa autorización del departamento de gente & gestión.	
<p>FECHA: 14/12/2020</p>	<p>ELABORADO POR: JMJH/LMGM</p>	<p>REVISADO POR: Ing. Alejandro Aguilar Gerente General</p>

Políticas de control de creación de un plan de mantenimiento anual

UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.		
		
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
POLÍTICAS DE CONTROL		
Proceso	Creación de un plan de mantenimiento anual	
Objetivo	Determinar las bases correctas bajo las cuales se procede a realizar el plan de mantenimiento anual con el fin de evitar daños a la maquinaria y entorpecer la producción.	
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar un informe de acuerdo a la revisión de la maquinaria.• El mantenimiento será realizado solo por el personal idóneo; es decir, solo el personal designado podrá realizar el respectivo mantenimiento.• Se detallará específicamente el tipo de mantenimiento a realizarse.• Fijar el tiempo para tener en cuenta que producción va a ser detenida.• Determinar la importancia y sus consideraciones a ser tomadas en cuenta para escoger los equipos con fallas.• Se debe señalar las maquinarias para evitar el uso mientras se mantengan en mantenimiento.• Se debe constar con herramientas y equipos necesario para el posterior trabajo.• El jefe de mantenimiento es el encargado de repostar a la administración si ya se realizó el trabajo de mantenimiento previa documentación comprobatoria.• Elaborar un plan de seguridad frente a cualquier imprevisto que pudiera ocurrir.		
FECHA: 14/12/2020	ELABORADO POR: JMJH/LMGM	REVISADO POR: Ing. Alejandro Aguilar Gerente General

CONCLUSIONES

- El plan de fortalecimiento organizacional cuenta con estrategias de recursos humanos, operativo y de negociación que ayuda al desarrollo de la administración y rentabilidad vinculados a los objetivos de la Empresa Universal Sweet Industries S.A.
- La recopilación de información permitió sustentar de manera teórica y conceptual la investigación, sirviendo como ayuda para el desarrollo del presente trabajo, buscando aspectos viables que ayuden al desarrollo empresarial.
- Para determinar el diagnóstico de la empresa, se realizó la aplicación de encuestas, entrevistas, cuestionarios y fichas de observación a los colaboradores incluido entre administrativos y operarios, se determinó un nivel de insatisfacción en los trabajadores encontrando problemáticas como es la falta de capacitación en el sueño de la empresa, manual de funciones, con una estructura organizativa debilitada y desactualizada, convirtiéndose en una entidad que no aprovecha sus fortalezas y las insuficiencias en los procesos organizacionales.
- En el desarrollo del análisis realizado permitió ejecutar el plan de fortalecimiento organizacional, constituido por un análisis FODA, al igual que una auditoría administrativa incluyendo la respectiva hoja de hallazgo y un informe final con cada una de las recomendaciones para que puedan ser expuestas a los directivos de la empresa, de igual manera se ejecutó el desarrollo del manual de procesos y funciones con el objetivo que sea difundido a todos los colaboradores para que se encuentren alineados a los mismos objetivos y metas institucionales.

RECOMENDACIONES

- La Gerencia y el departamento de Gente & Gestión deben ejecutar el plan de fortalecimiento organizacional realizado en la presente investigación, que ayudará a mejorar la administración de la empresa Universal Sweet Industries S.A.
- Capacitar constantemente a cada uno del personal administrativo y operativo, de tal manera que se haga el uso correcto de las herramientas entregadas a la empresa, garantizando así información útil, que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Con la finalidad de dar a conocer los resultados y el informe final de auditoría administrativa, se recomienda que el departamento de Gente & Gestión convoque a una reunión con los principales directivos de la empresa para ser expuesto el estado de la empresa y la respectiva propuesta desarrollada.
- Universal Sweet Industries S.A., debe realizar de manera periódica un seguimiento semestral del plan de fortalecimiento organizacional para verificar la correcta aplicación, desarrollo y cumplimiento con las metas empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

- Arjona, M. (2017). *La estrategia expresionista*. España: Edita.
- Benjamín, F. (2006). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio* (Segunda ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Bozada, S. P. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones: Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos*. Valencia: 3Ciencias.
- Caldas, M., & Carrión, R. (2018). *Empresa e iniciativa emprendedora* (Primera ed.). España: Editex.
- Casco, A., Garrido, R., & Moran, E. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial*. *Revista Contribuciones a la Economía*, 8-10.
- Castro, A. (2016). *Manual práctico de comunicación organizacional* (Primera ed.). Colombia: Verbum.
- Centenera, J. (2015). *International Busines Plan*. Madrid: ESIC.
- Fonseca, A. (2014). *Auditoria de Gestión - Papeles de Trabajo: Guía para la auditoria de gestión en el proceso de mejoramiento de la calidad en el cometido de las organizaciones*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Franklin, E. (2006). *Auditoria administrativa-gestión estratégica del cambio*. México: Pearson educación.
- Gallardo, E., & Cruz, A. (2015). *¿Cómo diseñar una organización?* Barcelona: FUOC.
- García, A. (2015). *Estrategias financieras empresariales*. México: Patria.
- González, D. (2016). *Introducción a la fiscalidad empresarial*. Estados Unidos: Universitar Jaume.
- González, J., & Rodríguez, M. (2016). *Manual práctica de planeación estratégica* (Primera ed.). Madrid: Diaz de Santos.
- González, L. (2015). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). México: Patria.
- Guerra, F. (2016). *Estrategias de negociación*. España: Patria.
- Guirao, M. (2016). *Técnicas Administrativas*. España: cep, S.L.
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jaureche, A. (2016). *Gestión y administración en las organizaciones* (Segunda ed.). España: Universidad Nacional.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Patria.
- Maldonado, J. (2019). *Habilidades Gerenciales* (Segunda ed.). Colombia: De la U.
- Mantilla, B. (2005). *Auditoría* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Masacela, M. (2018). Diseño del plan de fortalecimiento empresarial del área administrativa de la asociación de producción textil "Buen Vestir", parroquia Licán, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018-2023. (Trabajo de titulación). (Ingeniería). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/11398>
- Moreno, T. (2016). Emprendimiento y plan de negocio. Chile: Ril.
- Muñiz, A., Maillard, F., & Prado, A. (2018). Auditoría de estados financieros y su documentación: con énfasis en riesgos. México: IMPC.
- Ning, S. (2020). Marco teórico. In Fragmentos del Celeste Imperio. Vervuert Verlagsgesellschaft, 21-24.
- ONU. (2017). Fortalecimiento Organizacional (Primera ed.). Estados Unidos: CDAIS.
- Paz, A. (2012). Papeles De Trabajo En Una Auditoría Tributaria De Costos Y Gastos. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.
- Portillo, A. (2016). Proceso Administrativo (Primera ed.). España: UNID.
- Quaranta, N. (2020). Planes de negocio. España: Universidad Adventista del Plata.
- Quintanilla, M., & Trujillo, G. (2015). La Gestión en la Auditoría. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Ramírez, S., & Hurtado, M. (2018). Consultoría empresarial. Colombia: De la U.
- Saldarriaga, D. (2018). Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional de la empresa El Perno de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017. (Trabajo de titulación). (Maestría). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8805>
- Saninz, J. (2015). El plan estratégico en la práctica (Cuarta ed.). Madrid: ESIC.
- Sensu, S. (2018). Plan de fortalecimiento organizacional de la Federación Interprovincial de Centros Shuar (FICSH), de la provincia de Morona Santiago del periodo, 2018. (Trabajo de titulación). (Ingeniería). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8804>
- Silva, E. (2017). Elementos del plan de negocios. España: Pac.
- Speth, C. (2016). El análisis FODA: Los secretos para fortalecer su negocio (Primera ed.). España: 50minutos.es.
- Suárez, J. (2017). La evolución del principio de eficacia y su aplicación en el ámbito de la función pública: la evaluación del desempeño. Revista General de Derecho Administrativo, 39-40.
- Zorita, E. (2015). Plan de negocios. Madrid: ESIC.

ANEXOS

ANEXO A: PLANTA PROCESADORA



ANEXO B: APLICACIÓN DE ENCUESTAS



ANEXO C: APLICACIÓN DE ENTREVISTAS



ANEXO D: SOCIALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA



ANEXO E: ENCUESTA

ENCUESTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Instrucciones: señale con una (X) según su criterio.

1. ¿Conoce acerca de la misión, visión y valores de la empresa?

SI
NO
NO APLICA

2. ¿Conoce Ud. sobre lo que es un Plan de Fortalecimiento Organizacional?

SI
NO
NO APLICA

3. ¿Cree Ud. que es necesario la aplicación de un Plan de Fortalecimiento Organizacional en la empresa?

SI
NO
NO APLICA

4. ¿Cuándo se le aplicó el proceso de inducción en la empresa, se le proporcionó funciones respectivas de su cargo a desempeñar?

SI
NO
NO APLICA

5. ¿En algún momento observó insuficiencias en los procesos organizacionales?

SI
NO
NO APLICA

6. ¿Conoce con certeza cuales son las actividades respectivas que debe realizar en su puesto de trabajo?

SI

NO
NO APLICA

7. ¿Ud. ha desempeñado actividades laborales que no son aledaños a su puesto de trabajo, implicando el cumplimiento de sus actividades?

SI
NO
NO APLICA

8. ¿Cree Ud. que la información recibida en la inducción le permitió adaptarse con eficacia en el entorno laboral?

SI
NO
NO APLICA

9. ¿Está de acuerdo con favorecer a la mejora de procesos organizacionales de la empresa?

SI
NO
NO APLICA

Nota: No se puede incluir el encabezado de la ESPOCH debido a que se incumplirá con políticas de la empresa.

ANEXO F: ENTREVISTA

ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. ¿Considera que en la empresa se contempla un eficiente y correcto proceso administrativo?

2. ¿Conoce acerca de las políticas y estrategias que dispone actualmente la empresa?

3. ¿Mencione factores importantes a ser considerados para que la empresa mejore administrativamente?

4. ¿Cree Ud. que existe una comunicación eficiente con todo el personal de la empresa?

Nota: No se puede incluir el encabezado de la ESPOCH debido a que se incumplirá con políticas de la empresa.




ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 05/08/2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JOSÉ MICHAEL JARAMILLO HERMIDA LESNY MARISOL GUSQUI MARTÍNEZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: INGENIERO DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.  05-08-2021 1316-DBRA-UTP-2021