

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA -
C.P.A.**

**AUDITORÍA OPERATIVA Y PLAN DE MEJORAMIENTO
CASO: PRODHEL S.A.**

GERALDINE SAMANTA GUERRA ALBUJA

DIRECTOR: WILSON SILVA M., CPA.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, SEPTIEMBRE 2017

DIRECTOR:

Wilson Silva M., CPA.

INFORMANTES:

Ing. Carlos Sierra

MBA. Luis Castillo

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado en primer lugar a Dios por guiarme y darme fuerzas para no decaer en el camino y seguir adelante.

A mi madre Anita, por ser un ejemplo de lucha, constancia y perseverancia, además de ser mi apoyo incondicional.

A mí querido tío Milton, por darme la oportunidad de superarme profesionalmente, brindarme su amor comprensión y palabras de aliento en cada momento.

A mis hermanos por darme su amor incondicional y estar presentes en cada etapa de mi vida.

Geraldine Samanta

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme guiado durante mi vida de manera que pueda alcanzar las metas que me he propuesto además que ha sabido darme la sabiduría para tomar las mejores decisiones.

Agradezco al Ing. Wilson Silva, CPA por brindarme su apoyo, tiempo y colaboración para el desarrollo de la presente investigación.

A mi familia por enseñarme el valor de la perseverancia y constancia, quienes con su gran amor han sido mi apoyo incondicional y ejemplo de lucha y superación.

Geraldine Samanta

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA PRODHEL S.A.....	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.1.1 Reseña Histórica	2
1.1.2 Ubicación geográfica.....	3
1.1.3 Misión.....	4
1.1.4 Visión.....	5
1.2 La empresa.....	6
1.2.1 Organigrama estructural	6
1.2.2 Productos y servicios	12
1.3 Análisis situacional.....	15
1.3.1 Análisis externo	16
1.3.1.1 Aspectos Económicos	16
1.3.1.2 Aspectos sociales	22
1.3.1.3 Aspectos Políticos.....	24
1.3.1.4 Factor Sociocultural.....	25
1.3.1.5 Factor Tecnológico	26
1.3.2 Análisis interno.....	26
1.4 Cadena de valor	27
1.4.1 Actividades primarias	27
1.4.2 Actividades de apoyo.....	27
1.5 Análisis F.O.D.A.	29
1.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Externo EFE.....	29
1.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	32
1.5.3 Matriz F.O.D.A.....	34
2 MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORIA OPERATIVA	36
2.1 Auditoria Operativa	36
2.1.1 Introducción.....	36

2.1.2	Definición de auditoría operativa	36
2.1.3	Objetivo de la Auditoría Operativa	38
2.1.4	Etapas de la Auditoría Operativa.....	38
2.1.5	Diferencias básicas entre la Auditoría tradicional y la Auditoría Operativa	41
2.2	Control Interno – Marco Integrador COSO	43
2.2.1	Introducción.....	43
2.2.2	Definición	44
2.2.3	Importancia	45
2.2.4	Objetivos.....	45
2.2.5	Alcance	46
2.2.6	Método COSO	46
2.3	Matriz de Riesgos	54
2.4	Pruebas de Auditoría	55
2.4.1	Pruebas de cumplimientos	55
2.4.2	Pruebas sustantivas	55
2.5	Gestión de procesos	57
2.5.1	Definición de gestión por procesos	57
2.5.2	Tipos de procesos	57
2.5.3	Análisis de procesos PRODHTEL S.A.....	58
2.6	Estructura Organizacional	58
2.6.1	Funciones de la dirección de la empresa	59
2.6.2	Cultura organizacional de la empresa.....	60
2.6.3	Tipos de empresas (PYMES)	61
3	EJECUCIÓN DE AUDITORIA.....	63
3.1	Planificación global y estratégica de la Auditoría	63
3.2	Familiarización o conocimiento de la empresa	63
3.2.1	Relevamiento de procesos	64
3.2.1.1	Proceso de compras	65
3.2.1.2	Proceso del área administrativa, financiera y contable.....	68
3.2.1.3	Proceso de pago a proveedores.....	74
3.2.1.4	Proceso contratación de personal	76
3.2.1.5	Proceso de producción.....	80
3.2.1.6	Proceso de ventas.....	84

3.2.1.7	Proceso de almacenamiento del producto en bodega	92
3.3	Planificación específica de la auditoría	94
3.3.1	Pruebas de cumplimiento.....	94
3.3.1.1	Programa de trabajo.....	95
3.3.2	Pruebas sustantivas.....	120
4	ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	124
4.1	Hallazgos de auditoría	124
4.2	Informe de Auditoría	129
4.2.1	Matriz de sugerencias	132
4.2.2	Flujogramas de procesos considerando las mejoras	155
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	166
5.1	Conclusiones.....	166
5.2	Recomendaciones	167
	REFERENCIAS.....	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Elementos de la Misión	5
Tabla 2: Elementos de la Visión	6
Tabla 3: Inflación Acumulada	17
Tabla 4: Tasa de interés activa por sector	19
Tabla 5: Tasa de interés activa del BCE	19
Tabla 6: Tasa de interés pasiva del BCE	20
Tabla 7: Tasa de interés pasivas a septiembre 2016	20
Tabla 8: Resumen de oportunidades EMPRESA PRODHEL S.A.	29
Tabla 9: Resumen de amenazas EMPRESA PRODHEL S.A.	30
Tabla 10: MATRIZ EFE.....	31
Tabla 11: Resumen de Fortalezas EMPRESA PRODHEL S.A.	32
Tabla 12: Resumen de debilidades EMPRESA PRODHEL S.A.	32
Tabla 13: Matriz EFI.....	33
Tabla 14: Matriz F.O.D.A.....	34
Tabla 15: Encuesta de satisfacción del cliente EMPRESA PRODHEL S.A.....	35
Tabla 16: Diferencias entre Auditoría Financiera y Auditoría Operativa	42
Tabla 17: Descripción de procedimientos de compras	65
Tabla 18: Descripción de procedimientos de Caja Chica	68
Tabla 19: Descripción de procedimientos Rol de Pagos a Colaboradores	70
Tabla 20: Descripción de procedimientos Pago de Impuestos	72
Tabla 21: Descripción de procedimientos de pago a proveedores.....	74
Tabla 22: Descripción de procedimientos Contratación de personal	76
Tabla 23: Descripción de procedimientos producción de helados de paila.....	80
Tabla 24: Descripción de procedimientos de ventas en heladerías	84
Tabla 25: Descripción del proceso de ventas al por mayor	88
Tabla 26: Descripción del proceso de ventas a domicilio	90
Tabla 27: Descripción de procedimientos de bodega	92
Tabla 28: Programa de trabajo compras	96
Tabla 29: Programa de trabajo Ventas.....	98
Tabla 30: Programa de trabajo Producción de helados de paila.....	100

Tabla 31: Programa de trabajo Almacenamiento en bodega	102
Tabla 32: Programa de trabajo Contratación de personal.....	103
Tabla 33: Prueba de cumplimiento Compras.....	105
Tabla 34: Prueba de cumplimiento Ventas	108
Tabla 35: Prueba de cumplimiento Producción	111
Tabla 36: Prueba de cumplimiento Bodega.....	114
Tabla 37: Prueba de cumplimiento Contratación de personal	117
Tabla 38: Analítica ventas 2016	120
Tabla 39: Analítica ventas 2017	121
Tabla 40: Analítica compras 2016	121
Tabla 41: Analítica compras 2017	122
Tabla 42: Analítica producción de helados 2016.....	122
Tabla 43: Analítica producción de helados 2017.....	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación geográfica.....	3
Figura 2: Organigrama estructural de la empresa PRODHTEL S.A.	7
Figura 3: Cono simple.....	13
Figura 4: Cono doble	13
Figura 5. Tulipán simple.....	13
Figura 6: Tulipán doble.....	14
Figura 7: Copa doble.....	14
Figura 8: Vasito simple.....	14
Figura 9: Medio litro.....	15
Figura 10: Litro de helado	15
Figura 11: Evaluación del PIB en miles de dólares y tasa de variación anual	16
Figura 12: Inflación anual del IPC por divisiones de consumo (2016)	21
Figura 13: Población económicamente activa	23
Figura 14: Cadena de Valor	28
Figura 20: COSO: Marco conceptual integrador, 1992.....	47
Figura 21: COSO Cubo de CI 2013	49
Figura 22: Matriz de Riesgos.....	54
Figura 23: Flujograma de compras	67
Figura 24: Flujograma caja chica.....	69
Figura 25: Flujograma rol de pagos	71
Figura 26: Flujograma pago de impuestos.....	73
Figura 27: Flujograma pago a proveedores	75
Figura 28: Flujograma contratación de personal	79
Figura 29: Flujograma helados de paila.....	83
Figura 30: Flujograma ventas en heladerías	87
Figura 31: Flujograma ventas al por mayor.....	89
Figura 32: Flujograma ventas a domicilio	91
Figura 33: Flujograma bodega.....	94
Figura 34: Proceso de compras	155
Figura 35: Proceso de caja chica.....	156

Figura 36: Proceso rol de pagos colaboradores	157
Figura 37: Proceso pago de impuestos	158
Figura 38: Proceso contratación de personal	159
Figura 39: Proceso pago a proveedores	160
Figura 40: Proceso de producción de helados de paila	161
Figura 41: Liquidación de cajas	162
Figura 42: Proceso ventas al por mayor.....	163
Figura 43: Proceso de ventas a domicilio	164
Figura 44: Proceso de almacenamiento en bodega	165

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca, a través de la Auditoría Operativa evaluar los procedimientos vigentes en la empresa, como estos están funcionando y mediante el revelamiento de procesos detectar las posibles debilidades que se generan en cada procedimiento, a fin de emitir sugerencias que ayuden a mejorar los mismo y se puedan ejecutar las operaciones con mayores niveles de eficiencia y efectividad.

En el capítulo uno se describe los antecedentes históricos de la empresa, su misión y visión, el organigrama estructural, los productos y servicios que ofrece, el análisis situacional tanto los factores externos como internos, la cadena de valor y el análisis FODA.

El capítulo dos se refiere al “Marco Teórico de la Auditoría Operativa”, el control interno, la matriz de riesgos, las pruebas de auditoría tanto pruebas de cumplimiento como pruebas sustantivas, gestión por procesos, estructura organizacional y el tipo de empresas (PYMES).

El capítulo tres trata sobre la ejecución de la auditoría; su planificación global y estratégica, la familiarización o conocimiento de la empresa y la planificación específica de la auditoría.

El capítulo cuatro se refiere a la etapa de comunicación de resultados: el informe de auditoría, la matriz de debilidades encontradas con sus respectivas recomendaciones para mitigar el riesgo y plan de mejoramiento.

Por último, en el capítulo quinto se describe las principales conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

INTRODUCCIÓN

La Auditoría Operativa es una herramienta de evaluación de los diferentes procedimientos que se realizan en cada una de las áreas funcionales de una empresa, permitiéndole mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones que se llevan a cabo dentro de la misma, a través de la planeación, organización y ejecución de actividades de control en base a objetivos gerenciales y metas propuestas por la empresa.

El propósito de la Auditoría Operativa es detectar posibles debilidades en los procesos internos de la organización, con la finalidad de proponer mejoras que incrementen la eficiencia y efectividad de las operaciones.

La Auditoría Operativa ayudara a la empresa PRODHEL S.A. a tomar medidas correctivas de las falencias en la ejecución de los procesos, operaciones y procedimientos de cada una de las áreas de la empresa.

Para el desarrollo de la presente investigación se realizará un relevamiento de procesos donde se identificara las debilidades de cada uno los procedimientos realizados en cada área, a fin de lograr y mantener un sólido plan organizacional que sea comprendido y ejecutado por todos los miembros de la organización.

Como parte de la investigación se realizará una matriz de sugerencias con la finalidad de proporcionar a la empresa posibles soluciones que ayuden a mitigar los riesgos de no alcanzar los objetivos propuestos. Además, se dará recomendaciones para que la empresa pueda mejorar sus actividades internas y la calidad del producto que entrega a sus clientes.

Gracias a la Auditoría Operativa se puede emitir una opinión crítica y constructiva que promueva la implantación de acciones correctivas que se consideren necesarias para mejorar la ejecución de los procedimientos y prevenir obstáculos que no ayuden a los colaboradores de la empresa a realizar sus funciones de manera eficiente y efectiva.

1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA PRODHEL S.A.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña Histórica

El helado es un postre delicioso y nutritivo aunque su origen es algo incierto, ya que el concepto del mismo ha ido cambiando conforme avanza la tecnología, la generalización de su consumo y las exigencias de los consumidores. Sin embargo, se puede decir que el origen del helado se debe a la presencia de bebidas frías, bebidas heladas o enfriadas con hielo o nieve en la sociedad occidental. Por otro lado, se conoce que en el año 400 antes de Cristo, en Persia, se inventó un postre hecho de agua de rosas y fideos que se asemejaba a un cruce entre un sorbete y budín de arroz, el cual era un plato frío servido durante el verano. Los persas fueron quienes dominaron la técnica de almacenamiento de hielo dentro de grandes refrigeradores (Mandorle Helados, 2015).

Otra historia sostiene que los árabes, probaron una mezcla elaborada con jugo de frutas, miel y nieve recogida del volcán de la costa este de Sicilia. A los griegos no les era desconocido el consumo de nieve como alimento. De igual manera la nieve y el hielo eran utilizados en la antigua Roma para fabricar bebidas frías. A lo largo de los años se ha ido extendiendo el consumo de este postre y hoy en día es degustado en todas partes del mundo (Ramírez Navas, 2015).

En el Ecuador la elaboración de este tradicional postre comenzó cuando una joven de dieciséis años llamada Rosalía Suárez tenía que preparar un postre especial para una reunión familiar. Con una cuchara de palo, hielo traído del cerro, un poco de paja del páramo, una batea y moras frescas traídas por su padre, creó un postre que sería apreciado y degustado por muchos durante varios años. Desde el año 1896, se ha conservado la elaboración tradicional del helado de paila y hoy en día estos helados forma parte de la cultura de la ciudad blanca de Ibarra (Vela, 2014).

PRODHEL S.A. nace como empresa en marzo del 2016 con la finalidad de preservar la tradicional forma de preparar los helados de paila. El objetivo principal de la empresa es la elaboración, fabricación, distribución y comercialización de productos alimenticios; especialmente en helados en todas sus formas, clases y presentaciones. Además la empresa ofrece servicio de catering donde se da una demostración de la forma tradicional de preparar los helados de paila y servicio de entrega a domicilio para mayor comodidad del cliente.

1.1.2 Ubicación geográfica

La empresa PRODHEL S.A. se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha en el Cantón Quito sector norte Av. El Inca E4-369 y Miguel Arévalo.

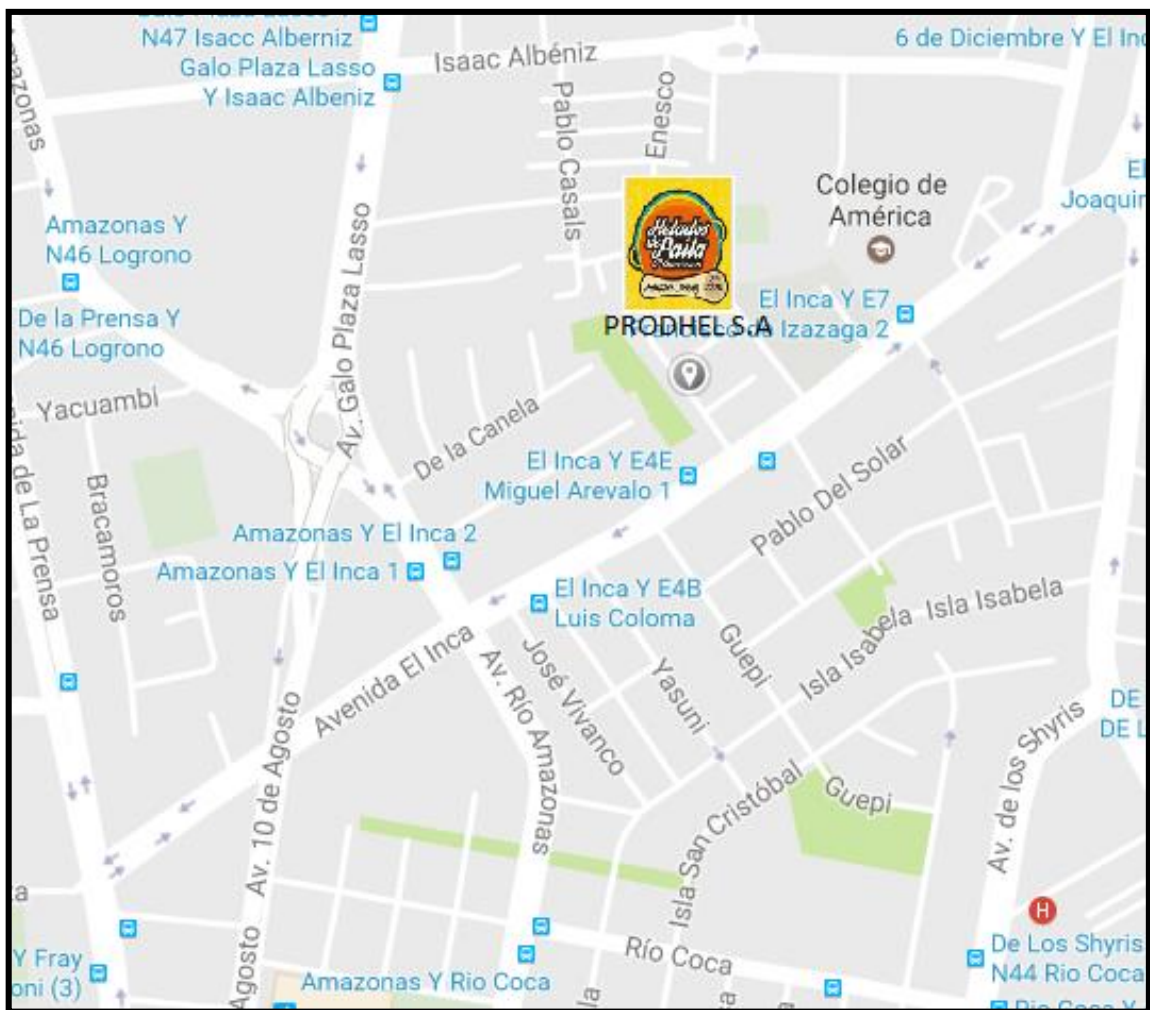


Figura 1: Ubicación geográfica

Fuente: (Municipio de Quito, 2017)

1.1.3 Misión

La misión es la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano con el que cuenta la empresa. En términos generales la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: (Fred R., 2013)

¿Para qué existe la organización? ¿Cuál es su negocio? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son sus clientes? ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Cuál es su responsabilidad social?

Características de la misión.

La misión, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores de una empresa. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con la misión, así como la conducta de todos los miembros de la misma. (Certo, 2001, pág. 450)

Características:

- Motiva y Desafía.
- Fácil de captar y recordar.
- Especifica los negocios actuales y su futuro.
- Flexible y Creativa.

Elementos Claves de la Misión.

Tabla 1: Elementos de la Misión

Naturaleza del negocio	Producción de Helados de Paila
Mercado al que sirve	Consumidor final a nivel local
Características	Servicio de calidad, personal comprometido, infraestructura física de fácil ampliación y adaptación.
Posición deseada en el mercado	Participa en el mercado de helados de paila.
Principios y valores	Calidad, Profesionalismo, Trabajo en Equipo, Comunicación y Confianza, Honestidad.

Fuente: (Empresa PRODHEL S.A., 2017)

La empresa PRODHEL S.A propone la siguiente misión:

“Somos una empresa dedicada a la elaboración de helados de paila, con el fin de ofrecer un producto de excelente calidad, que genere confianza y satisfacción en el cliente gracias a la variedad de sabores que ofrecemos.”

1.1.4 Visión

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, deber ser amplia e inspiradora y conocida por todos los miembros de la organización. (Chase, Alquilano, & Jacobs, 2013)

Elementos Claves de la Visión.

Tabla 2: Elementos de la Visión

Posición en el mercado	Participa en el mercado de helados de paila.
Tiempo	5 años
Ámbito del mercado	Nivel Nacional
Clientes	Consumidor Final
Producto	Helados de Paila
Principios y Valores	Calidad, Profesionalismo, Trabajo en Equipo, Comunicación y Confianza, Honestidad.

Fuente: (Empresa PRODHHEL S.A., 2017)

La empresa PRODHHEL S.A propone la siguiente visión:

“Nuestra empresa PRODHHEL S.A tendrá proyectado dentro de 5 años distribuir y darse a conocer en las diferentes ciudades del país con los mejores productos y un excelente equipo de trabajo.”

1.2 La empresa

1.2.1 Organigrama estructural

Constituye la estructura básica de una organización, lo que permite conocer sus unidades administrativas y a la vez la relación de subordinación que existe entre cada área.

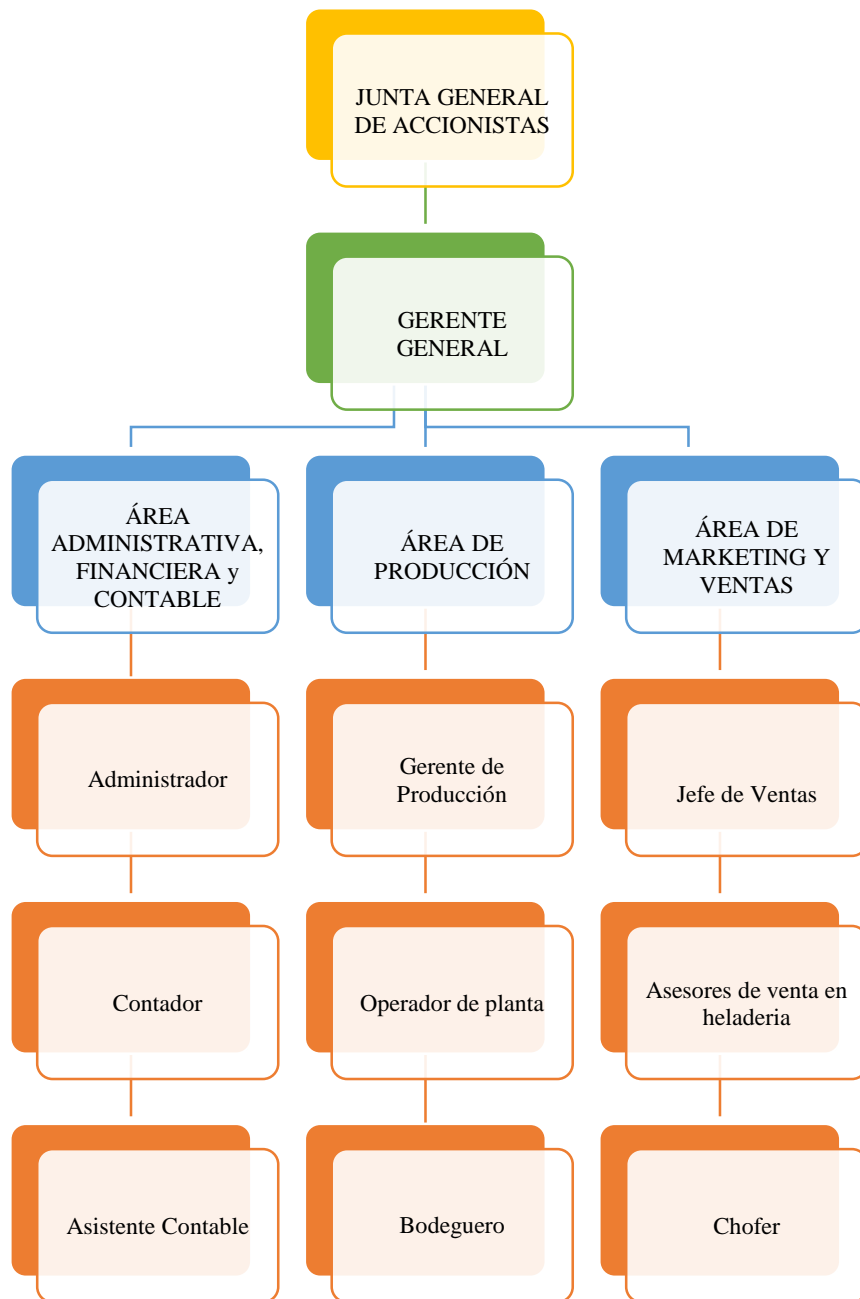


Figura 2: Organigrama estructural de la empresa PRODHTEL S.A.

Descripción de funciones.

Las funciones que debe desempeñar el Gerente General de la compañía son:

- Representar a la empresa legal, jurídica y extrajudicialmente.
- Dirigir y controlar el desempeño del área administrativa, financiera y contable. Así como del área de producción, marketing y ventas.

- Dirigir a los empleados hacia la consecución de los objetivos planteados por la compañía a través del liderazgo.
- Realizar la planificación estratégica de ventas proyectada a un año.
- Seleccionar al personal competente que cuente con las habilidades necesarias para desempeñar un cargo dentro de la empresa.
- Desarrollar y mantener una comunicación lineal con los colaboradores de la empresa.
- Evaluar las actividades que se realizan dentro de la empresa.

Las funciones del Administrador son:

- Realizar la selección y calificación de proveedores.
- Llevar un control de las materias primas, insumos y otros materiales para la producción.
- Realizar compras de materia prima, insumos y otros materiales.
- Evaluar el desempeño del personal de la empresa.
- Actualizar precios de productos ofertados por la empresa.
- Negociar descuentos con proveedores.

Las funciones del Contador son:

- Elaborar estados financieros de forma mensual y anual.
- Revisar movimiento de cuentas y conciliaciones bancarias.
- Depurar cartera de créditos de clientes.
- Examinar procedimientos contables y realizar los ajustes correspondientes.

- Registrar y legalizar contratos en el Ministerio de Trabajo.
- Realizar declaración de impuestos mensualmente.
- Controlar el correcto registro y manejo de las cuentas contables.

Las funciones del Asistente Contable son:

- Contabilización de facturas de compras y gastos.
- Emisión y registro de comprobantes de retención.
- Cuadre de caja diario con depósitos.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Preparación de información para la declaración de impuestos: ventas, compras, retenciones, notas de débito y notas de crédito.
- Elaboración de roles de pago.
- Mantener actualizado el archivo documentario de la empresa.

Las funciones del Gerente de Producción son:

- Diseñar innovadoras presentaciones y nuevos sabores de helados para el portafolio de productos de la empresa.
- Planificar y gestionar la producción semanal y mensual de helados de paila.
- Proponer mejoras en el área de atención y servicio en heladerías.
- Organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades de producción.
- Llevar un control de materia prima y producto terminado.

- Supervisar actividades de los asesores de venta en heladerías.
- Cumplir con normas de higiene y seguridad ocupacional.

Las funciones del Operador de Planta son:

- Ayudar al Gerente de Producción en la elaboración de helados de paila.
- Mantener la limpieza y el orden en las instalaciones de la planta de producción.
- Preparar anticipadamente bases de helados, toppings y aditivos según indicaciones del Gerente de Producción.
- Ingresar el producto terminado a bodega.

Las funciones del Bodeguero son:

- Llevar un registro actualizado de entradas y salidas de materia prima, insumos, materiales y producto terminado.
- Llevar un adecuado control de stock mínimo.
- Mantener limpia y en orden la bodega.
- Mantener al día el archivo de documentos como: órdenes de compra, órdenes de pedidos, copias de facturas, etc.
- Despachar productos.

Las funciones del Jefe de Ventas son:

- Supervisión de las actividades que se realiza en las heladerías de la empresa.
- Planificar promociones de ventas y rutas para entrega de productos.

- Realizar informes sobre la cantidad de productos vendidos en el año y su proyección futura para incrementar las ventas.
- Revisar reportes diarios de liquidación de caja e inventario en heladerías.
- Revisar los depósitos realizados en la cuenta de la empresa de las ventas en heladerías propias de la empresa.

Las funciones de los Asesores de Ventas en heladerías son:

- Asesorar a los clientes sobre las promociones y productos con los que cuenta la empresa.
- Tomar el pedido del cliente en caja.
- Cobrar y registrar las ventas diarias que se realicen.
- Realizar cuadro del inventario diario de todos los productos que se encuentre en existencia y enviar reporte un reporte al Jefe de Ventas.
- Mantener limpio el lugar de trabajo.
- Entregar cuentas diarias de caja, organizadas y archivadas.
- Realizar liquidaciones de caja y depositar en la cuenta de la empresa de las ventas generadas durante el día.
- Cuidar y optimizar todos los recursos que se asignen a los puntos de venta.
- Conocer el uso del material y equipo de trabajo.

Las funciones del Chofer son:

- Transportar el producto terminado a los puntos de venta y las heladerías de la empresa.

- Entregar en el domicilio del cliente su orden.
- Brindar apoyo logístico en el momento en que se requiera.
- Manejar una hoja de ruta de entrega de productos.

1.2.2 Productos y servicios

La empresa PRODHEL S.A tiene claro que el recurso más importante de la empresa son sus clientes y partiendo de la calidad de su producto ofrecerá un servicio de primera, diferenciándose de la competencia por los siguientes aspectos:

- Calidad del producto y del servicio ofertado.
- Características del producto (empaquete y etiquetado).
- Estilo y diseño del producto.
- Exhibición de arte dentro de la heladería.
- Servicio de posventa y entrega a domicilio.
- Catering en eventos sociales con demostración de la elaboración tradicional del helado de paila.

La empresa PRODHEL S.A. oferta al consumidor una gran variedad de helados en distintas presentaciones, formas y sabores. A continuación se ilustra las distintas presentaciones de los tradicionales helados de paila ofertados:



Figura 3: Cono simple

Fuente: (Suárez, 2017)



Figura 4: Cono doble

Fuente: (Suárez, 2017)



Figura 5. Tulipán simple

Fuente: (Suárez, 2017)



Figura 6: Tulipán doble

Fuente: (Suárez, 2017)



Figura 7: Copa doble

Fuente: (Suárez, 2017)



Figura 8: Vasito simple

Fuente: (Suárez, 2017)



Figura 9: Medio litro

Fuente: (Suárez, 2017)



Figura 10: Litro de helado

Fuente: (Suárez, 2017)

1.3 Análisis situacional

La elaboración de helados tanto a nivel nacional como internacional ha adquirido importancia económica y social de singular relevancia. Desde la antigüedad hasta la actualidad el consumo de helados experimentó cambios desde el punto de vista tecnológico que posibilitó extender su consumo a prácticamente todas las clases sociales.

Gracias a la diversidad climática en las diferentes regiones del Ecuador se puede cultivar diferentes frutas, desde tropicales hasta templadas, lo que resulta beneficioso para la creación de diferentes sabores de helados a ofertar en el mercado.

1.3.1 Análisis externo

El análisis externo consiste en la identificación y evaluación de factores económicos, sociales, políticos, socioculturales, tecnológicos y ambientales que impactan directa o indirectamente a la empresa y que la misma no tiene control sobre ellos para modificarlos o cambiarlos. El objetivo del análisis externo es reconocer las amenazas y oportunidades con las que cuenta la empresa, para así formular estrategias que le permitan evitar las amenazas o reducir sus efectos.

1.3.1.1 Aspectos Económicos

Se analizan factores económicos como la inflación, el PIB, el índice de precios al consumidor y las tasas de interés que influyen en el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

1. Producto interno bruto (PIB)

Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un determinado período; es un indicador que mide el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, siempre y cuando sea dentro del territorio nacional (Economía, 2015).

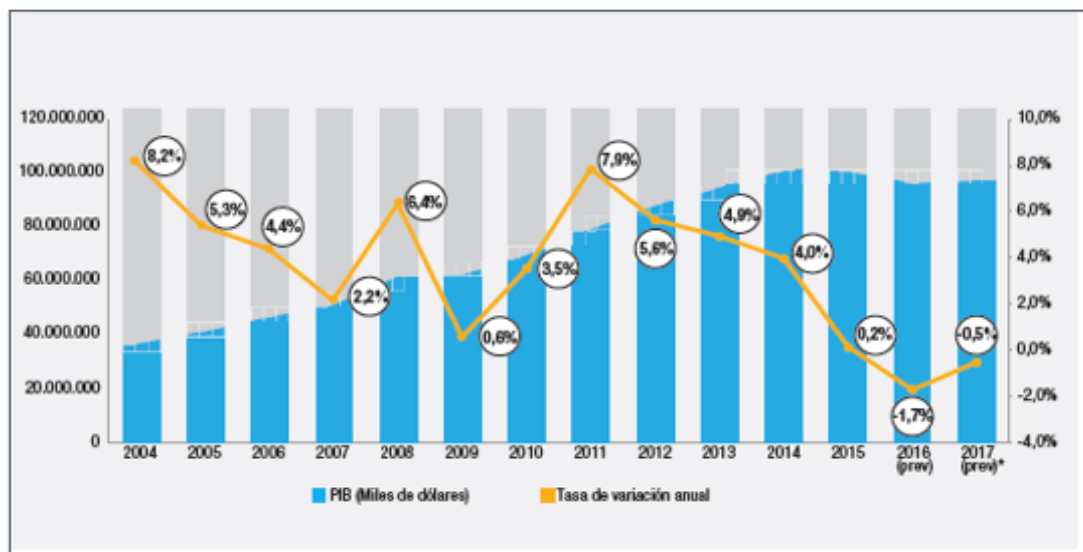


Figura 11: Evaluación del PIB en miles de dólares y tasa de variación anual

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Con respecto al PIB en el Ecuador, se puede manifestar que existió una variación entre el año 2005 al año 2006 del 4.90 %, el PIB sigue bajando hasta llegar a una variación el al año 2007 del 2.21%. Luego, existe un incremento del 6.45% con respecto al año 2008, para luego bajar otra vez a una variación del 0.8%.

Es importante mencionar que a partir del año 2011 existe un decremento importante hasta llegar al año 2016 a - 1.7 %, pero en el primer semestre del año 2017 se presente un crecimiento del PIB con un valor del -0.5%. (Banco Central del Ecuador, 2017)

2. Inflación.

La inflación es el alza indiscriminada de los precios, la misma que en el Ecuador se presenta de la siguiente manera:

Tabla 3: Inflación Acumulada

FECHA	VALOR
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

De acuerdo a la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador en el 2008 se produce la inflación acumulada más alta de los últimos años con un 8,83% y

la más baja en el 2013 con el 2,70%. Cabe mencionar que a finales del año 2015, la inflación fue del 3,38% y a diciembre de 2016 se redujo a 1,12%.

Para empresas como PRODHEL S.A, la inflación es muy importante, debido a que ésta utiliza insumos, productos y talento humano que pueden verse afectados por el alza de precios y con esto encarecería los precios de sus productos y servicios.

Connotación.

Oportunidades:

O1. Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.

Amenazas:

A1. La incertidumbre del mercado dificulta la realización de planes a largo plazo.

A2. Incremento de costos de arriendo de locales comerciales.

3. Tasas de interés.

Las tasas de interés representan el costo del dinero en el tiempo; y en el análisis del macro ambiente es importante tener claridad, qué tasa se va a recibir en el caso de que se realice una inversión y qué tasa se va a pagar en el caso de realizar un crédito. En cualquiera de estas situaciones la empresa PRODHEL S.A contará con una herramienta básica para la toma de decisiones.

Tasa de Interés Activa

Es aquella tasa que aplican las Instituciones Financieras cuando prestan dinero a sus clientes y dentro de esta tasa está la ganancia en las operaciones crediticias que realizan diariamente.

Tabla 4: Tasa de interés activa por sector

Año	Productivo Corporativo	Máxima Productivo Corporativo	Productivo Empresarial	Máxima Productivo Empresarial	Productivo Pymes	Máxima Productivo Pymes
2012	9,03%	9,33%	9,81%	10,21%	11,32%	11,83%
2013	8,35%	9,33%	9,57%	10,21%	11,26%	11,83%
2014	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2015	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2016	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Tabla 5: Tasa de interés activa del BCE

AÑOS	TASA ACTIVA REFERENCIAL
2011	8,68 %
2012	8,17 %
2013	8,17 %
2014	8,17 %
2015	8,34 %
2016	8,38 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Esta tasa es fijada por el Banco Central del Ecuador y es diferente para cada área a la cual se va a aplicar. Ejemplo, el interés que cobran por las tarjetas de crédito, préstamos de consumo, microcrédito, vivienda, etc. Esta tasa puede incidir en la empresa debido a que es necesario créditos para mejorar o implementar servicios y productos adicionales.

Connotación.

Oportunidades:

O1. El acceso al financiamiento para la empresa PRODHEL S.A, se facilita por la reducción de la tasa activa.

O2. Confianza de los clientes de la empresa PRODHEL S.A que demandaran productos y servicio de calidad.

O3. Tendencia hacia el desarrollo local integral existiendo posibilidad de inversión.

O4. Alianzas estratégicas con otras empresas.

Tasa de Interés Pasiva.

Es la tasa que pagan las Instituciones Financieras a los clientes por una inversión que se hace con dicha institución como: depósitos a plazo fijo, póliza de acumulación, entre otros. Esta tasa al igual que la tasa Activa es fijada por el Banco Central del Ecuador.

Tabla 6: Tasa de interés pasiva del BCE

AÑOS	TASA PASIVA REFERENCIAL
2011	4.28%
2012	4,53%
2013	4,53%
2014	4,53%
2015	5,08%
2016	5,08%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Tabla 7: Tasa de interés pasivas a septiembre 2016

Tasa de Referencia Activas	%	Tasa Máximas	% anual
Productivo Corporativo	7.86	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.96	Consumo	16.30
Vivienda	10.74	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.40	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.03	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.51	Microcrédito Minorista	30.50
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.98	Depósitos de Ahorro	1.17
Depósitos monetarios	0.45	Depósitos de Tarjetahabientes	0.53
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.94	Plazo 121-180	5.52
Plazo 61-90	4.50	Plazo 181-360	6.13

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

La tasa de interés pasiva podría significar las inversiones que haría la empresa para obtener rendimientos financieros que pueden ser reinvertidos en la misma entidad. Para la empresa PRODHEL S.A, es importante considerar las distintas tasas que le ayudarían para efectuar inversiones.

Connotación.

Oportunidades:

O1. De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en otros sectores que generen ganancia mayor a la tasa pasiva.

4. Índice de precios al consumidor (IPC).

El IPC es un indicador mensual, nacional y para nueve ciudades, que mide el cambio general de los precios para el consumo final de bienes y servicios de las diferentes clases sociales, residentes en el área urbana del país (INEC, 2017).

El cambio porcentual anual en un IPC se utiliza como una medida de la inflación. El IPC puede usarse para ajustar el efecto de la inflación al valor real de los salarios, pensiones, para regular los precios y para deflacionar las magnitudes monetarias.

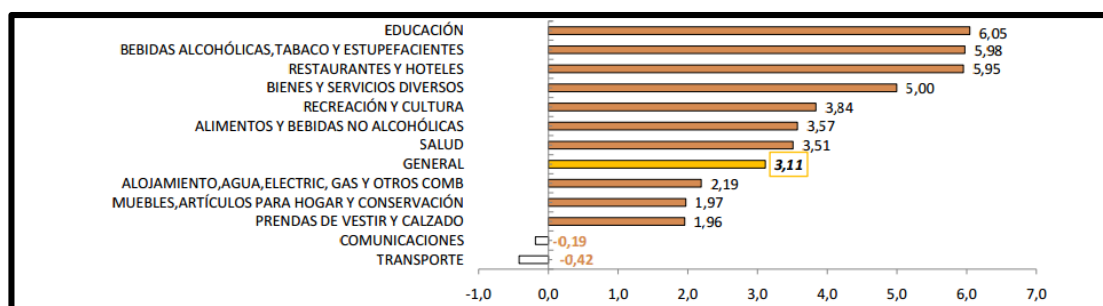


Figura 12: Inflación anual del IPC por divisiones de consumo (2016)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

En la figura de la inflación por sectores productivos se puede observar que la inflación sube para algunos sectores y al tomar en cuenta la inflación del sectores de educación, de bebidas y restaurantes son las más altas, mientras que la de transporte es la más baja

con el -0,42%, en el sector de los servicios la inflación se encuentra en 5 %, dato con el cual se puede observar que el alza de precios en este sector es significativo, en este sentido, cabe destacar que la entidad de la presente investigación refleja un alza de precios en sus productos, debido al aumento de los costos en los insumos que utiliza en sus diferentes procesos de elaboración de helados de paila.

Connotación.

Oportunidades:

O.1. Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado para la empresa PRODHEL S.A.

Amenazas:

A.1. El incremento de la inflación, incrementa los costos de producción y viceversa para la EMPRESA PRODHEL S.A.

A.2. La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.

1.3.1.2 Aspectos sociales

El factor social describe las características de la sociedad en la que opera la organización: población económicamente activa, tasa de desempleo, subempleo, costumbres, creencias, valores y estilo de vida.

1. Población económicamente activa (P.E.A)

La PEA está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana, o que no laboraron, pero tuvieron empleo (ocupados), o bien, aquellas personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscaban empleo (desocupados) (INEC, 2017).

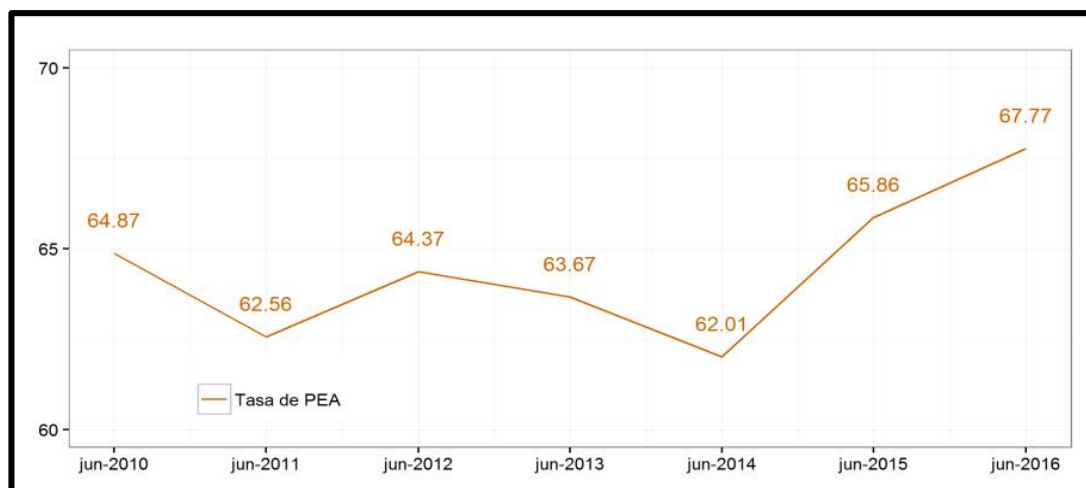


Figura 13: Población económicamente activa

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

En la figura anterior se observa que para el mes de junio del año 2016 existe una tasa de población económicamente activa del 67,77%, siendo la mayor en los últimos años.

Connotación.

Oportunidades:

O.1. Estabilidad laboral para los colaboradores de la empresa PRODHEL S.A.

El factor económico se ha visto un tanto quebrantado en este último tiempo, sin embargo existe cada día más negocios de emprendimiento propios, lo que genera una fortaleza y gran oportunidad. El desafío es grande pero el planteamiento de la empresa PRODHEL S.A sin duda generará un valor muy importante al sector de helados de paila.

2. Tasa de desempleo.

La tasa de desempleo mide el nivel de desocupación de la población en edad de trabajo. De acuerdo a las estadísticas del Banco Central del Ecuador la mayor tasa de desempleo en el Ecuador es en el año 2009 con un 7,90% y la más baja es el 2013 con el 4,90%, si la tendencia sigue a la baja demuestra que en el país cada vez existe mayores oportunidades de trabajo.

Ecuador registró una tasa de desempleo nacional de 4,77% en diciembre de 2015 en comparación al 3,80% que alcanzó en diciembre del 2014, un incremento 0,97 puntos porcentuales, lo que representa una diferencia estadísticamente significativa.

Según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Ecuador registró en el año 2016 una tasa de desempleo del 5,2% a nivel nacional.

Como se señaló, la empresa PRODHHEL S.A contribuye a reducir si bien no significativamente esta tasa, aporta de igual manera para que la población en edad de trabajar pueda conseguir empleo en la empresa, por la necesidad de colaboradores para el trabajo a nivel nacional.

3. Subempleo.

Son las personas que han trabajado o han tenido un empleo durante un periodo de tiempo prolongado, pero estaban dispuestos y disponibles para modificar su situación laboral a fin de aumentar la "duración o la productividad de su trabajo" (INEC, 2017).

A escala nacional, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), a finales del 2016 existían cerca de 1,5 millones de personas en esta condición, tanto en las áreas urbanas como rurales.

En vista que la empresa PRODHHEL S.A., desde sus inicios ha ido creciendo regularmente, debido a su excelente desempeño, ha tenido la necesidad de incrementar respetivamente sus RR.HH. para la gestión de sus actividades.

1.3.1.3 Aspectos Políticos

El factor político se refiere a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica en el futuro. El régimen político que se instaura a través de los gobiernos es un punto importante a considerar al momento de tomar la disposición de incursionar en un giro empresarial, el cual puede tener incentivo o desincentivo, según la política gubernamental o según el pensamiento de quiénes dirigen el país (funciones Ejecutiva, y Legislativa). (Cabanellas de Torres, 2008)

El ambiente político del país, permanentemente se ha desarrollado dentro de una lucha continua de poderes, en la que se asocia a quien tiene mayor capacidad económica con quien tiene más poder, situación que crea zozobra en gran parte de la sociedad que mira con gran preocupación cómo se van marcando grandes diferencias entre los estratos socioeconómicos.

Connotación.

Amenazas:

A1. Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores.

A2. La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción de productos y servicios de la empresa PRODHEL S.A

1.3.1.4 Factor Sociocultural

Los factores socioculturales son: el estilo de vida, las costumbres, los conocimientos, grado de desarrollo artístico de un grupo social. La comida, los postres, los hábitos alimenticios constituyen parte importante de la cultura ecuatoriana. De esta manera se relaciona de manera directa la comida y los postres que suelen ser servidos en eventos sociales, familiares y para crear relaciones de negocios.

Entre los platos favoritos en la región sierra están los que usualmente se denominan comidas típicas y es infalible que no estén acompañados de postres típicos y helados elaborados con frutas de la región, aquí es donde la empresa PRODHEL S.A tendrá un gran volumen de la demanda existente, los helados y postres son el deleite de los ecuatorianos después de una comida o simplemente para degustar en un momento del día.

Cabe destacar que los helados son el postre preferido de niños y adultos, que se los puede conseguir en diversas variedades, formas y presentaciones. La industria de helados de paila promueve una agresiva campaña de mercadeo para entrar con fuerza en los hogares e incrementar el consumo de helados elaborados a base de fruta fresca y de alta calidad y con un servicio diferente al tradicional.

1.3.1.5 Factor Tecnológico

La tecnología es uno de los factores que más cambios han tenido en los últimos años a nivel mundial. Siempre está en constante innovación. La inversión que se haga en innovación y desarrollo es una de las prioridades de cualquier empresa. Para la empresa PRODHEL S.A, las nuevas tecnologías están revolucionando el mercado, estas ayudarán a optimizar el funcionamiento de maquinarias, mejorar la calidad del servicio, diferenciarse de la competencia, incorporando nuevos canales publicitarios y sobre todo a fidelizar a sus clientes.

1.3.2 Análisis interno

En este punto se analiza los hábitos del consumidor, es decir los gustos y preferencias del cliente. Entre los principales clientes tenemos a los niños, jóvenes y adultos. Dentro de los gustos y preferencias de los consumidores de helados en el Ecuador se puede determinar el siguiente comportamiento:

- A los niños les gusta los sabores simples y refrescantes, los más pequeños consumen helado entre tres y cinco veces a la semana. Casi siempre optan por los clásicos, mantecado y chocolate o por los sabores de frutas.
- Los jóvenes prefieren los helados cremosos con mezclas más elaboradas. Además se inclina por helados refrescantes bajos en grasas que les permita disfrutar de una golosina pero al mismo tiempo mantener su figura.
- Los adultos buscan lo tradicional y lo saludable, helados 100% de frutas, bajos en calorías.

Como se puede evidenciar los gustos y preferencias de los consumidores de helados es variada, pero predomina la aceptación de helados en base a fruta, lo cual es fundamental para que se dé la aceptación de helados de paila en el mercado nacional.

1.4 Cadena de valor

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter en su best-seller de 1986. Porter define el valor como la suma de beneficios percibidos por el cliente menos los costos percibidos por adquirir y usar un producto o servicio. De esta manera la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (Porter M. E., 2005)

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor que la competencia. Por consiguiente, la cadena de valor está formada por dos elementos básicos:

1.4.1 Actividades primarias

Se dividen en: logística interna, operaciones (producción), logística externa, ventas y marketing, servicios de post-venta (mantenimiento) que son apoyadas por: la dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y abastecimiento (compras). Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor (Porter, 2011, págs. 39-40).

Gracias al desarrollo y crecimiento constante, Quito se ha convertido en centro político, económico y de decisiones económico-financieras, administrativas, turísticas, educativas y culturales de alcance nacional y regional, lo que ha generado que desde hace aproximadamente 10 años se expanda la comercialización de variedades de helados hacia sectores no tradicionales como hoteles, restaurantes, hosterías, y recientemente a catering & Eventos que ha crecido notablemente en el sector de servicios dentro de la ciudad.

1.4.2 Actividades de apoyo

Son actividades de soporte a las actividades primarias, como son administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación),

las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general) (Porter, 2011, págs. 40-44).

Entonces podemos concluir que la cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva sustentable para la empresa (también expresado por M. Porter). Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete.

Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor valor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias.

El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio (diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional).

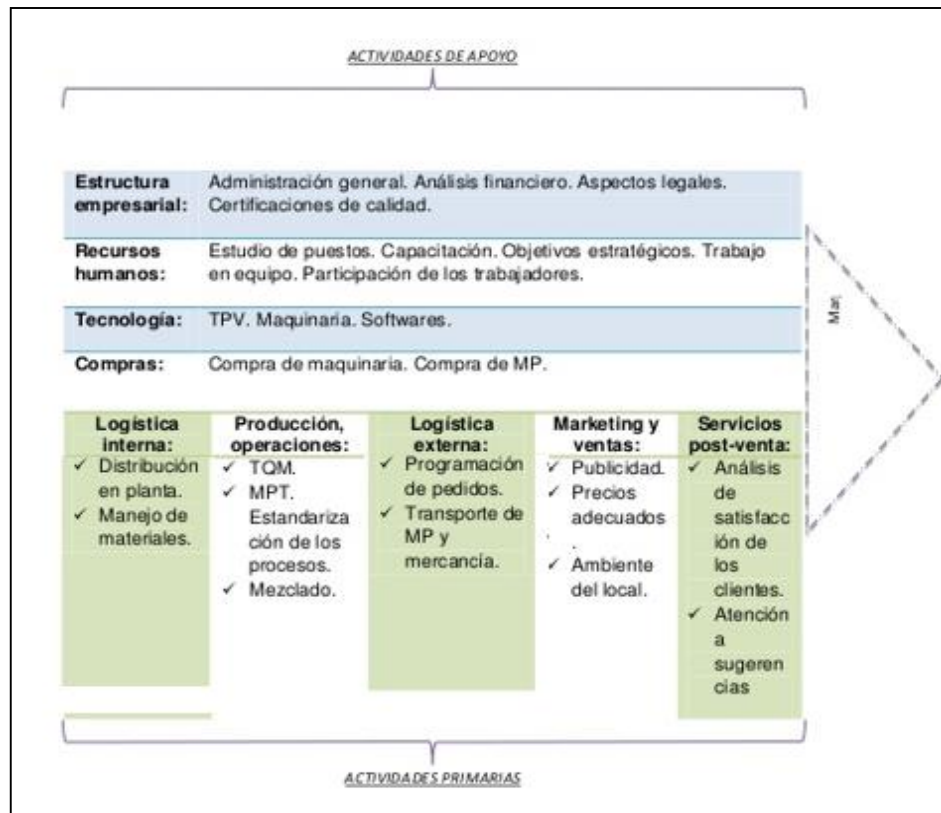


Figura 14: Cadena de Valor

Fuente: (Porter M. , 1991)

1.5 Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA es una herramienta válida y probada para los análisis estratégicos que realiza una empresa. Frecuentemente se emplea para efectuar una evaluación inicial de las oportunidades y amenazas en el entorno externo del negocio, así como de las fortalezas y debilidades en el entorno interno (Dess, Lumpkin, & Bisner, 2014).

1.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Externo EFE

Permite evaluar las oportunidades y amenazas, es decir el ambiente externo de la empresa a fin de conocer la medida en la que se aprovechan las oportunidades para minimizar el efecto de las amenazas (Fred R., 2013). Los pasos identificados para la elaboración de la matriz EFE son iguales a los de la matriz EFI, con la diferencia que la calificación para todos los factores va de 1 a 5, donde 5 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. De igual manera la interpretación de resultados mantiene el sentido de la matriz EFI.

Tabla 8: Resumen de oportunidades EMPRESA PRODHEL S.A.

N°	OPORTUNIDADES
O1	Facilidad para el consumidor de adquirir el producto.
O2	Desarrollo en el mercado local.
O3	Implementación de puntos de venta propios.
O4	Calidad de producto competitivo con otras marcas.
O5	Ubicación de los locales de helados dentro de centros comerciales.
O6	Crecimiento del mercado de helados y postres, inclusive para otros segmentos.
O7	Incursionar en nuevos negocios.
O8	Disponibilidad de materia prima (pulpa de fruta) durante todo el año.
O9	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.
O10	Un mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.
O11	Globalización, ingreso de nuevas tecnologías como maquinarias para la producción de helados.

Tabla 9: Resumen de amenazas EMPRESA PRODHEL S.A.

N°	AMENAZAS
A1	Gran competencia en el mercado nacional.
A2	Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores.
A3	Fidelidad del cliente a marcas ya conocidas.
A4	Poco personal en el área de producción.
A5	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.
A6	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.
A7	Gran variedad de productos sustitutos
A8	Competidores de tamaño y características significativas.
A9	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida
A10	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.

Tabla 10: MATRIZ EFE

MATRIZ EFE				
N.-	OPORTUNIDADES	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1	Facilidad para el consumidor de adquirir el producto.	0,050	4,0	0,200
O2	Desarrollo en el mercado local.	0,043	4,0	0,172
O3	Implementación de puntos de venta propios.	0,050	3,0	0,150
O4	Calidad de producto competitivo con otras marcas.	0,043	3,0	0,129
O5	Ubicación de los locales de helados dentro de centros comerciales.	0,050	4,0	0,200
O6	Crecimiento del mercado de helados y postres, inclusive para otros segmentos.	0,043	4,0	0,172
O7	Incursionar en nuevos negocios.	0,043	4,0	0,172
O8	Disponibilidad de materia prima (pulpa de fruta) durante todo el año.	0,043	3,0	0,129
O9	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.	0,043	4,0	0,172
O11	Un mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.	0,043	4,0	0,172
O12	Globalización, ingreso de nuevas tecnologías como maquinarias para la producción de helados.	0,043	4,0	0,172
TOTAL EVALUACIÓN OPORTUNIDADES		0,494	41,000	1,840
N.-	AMENAZAS	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
A1	Gran competencia en el mercado nacional.	0,060	1,0	0,060
A2	Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores.	0,060	1,0	0,060
A3	Fidelidad del cliente a marcas ya conocidas.	0,070	2,0	0,140
A4	Poco personal en el área de producción.	0,055	2,0	0,110
A5	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.	0,043	1,0	0,043
A6	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	0,043	1,0	0,043
A7	Gran variedad de productos sustitutos	0,043	3,0	0,129
A8	Competidores de tamaño y características significativas.	0,043	3,0	0,129
A9	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida	0,040	2,0	0,080
A10	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.	0,045	2,0	0,090
TOTAL EVALUACIÓN AMENAZAS		0,502	18,000	0,884
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO		1,00	59,0	2,7

La ponderación de la matriz EFE da un total de **2.72** lo que muestra que la empresa PRODHIL S.A está aprovechando de manera eficaz las oportunidades y trata de disminuir los efectos negativos de las amenazas. Las oportunidades son favorables con peso de ponderación de 1.84 contra 0.88 de las amenazas.

1.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Evalúa las fortalezas y debilidades e identifica las relaciones entre dichas estrategias. Para elaborar una matriz EFI se aplica juicios intuitivos, es decir se ponderiza igual que la Matriz EFE (Fred R., 2013).

Tabla 11: Resumen de Fortalezas EMPRESA PRODHEL S.A.

N°	FORTALEZAS
F1	Recetas propias para la elaboración de helados.
F2	Diversidad de sabores y formas del producto.
F3	Producto dirigido a todo el público.
F4	Entrega de pedidos a domicilio.
F5	Proceso natural sin uso de químicos.
F6	Compromiso por parte del personal de la empresa.
F7	Personal calificado
F8	La alta dirección se encuentra comprometida con las actividades de la empresa
F9	Creatividad en el servicio
F10	Precios competitivos

Tabla 12: Resumen de debilidades EMPRESA PRODHEL S.A.

N°	DEBILIDADES
D1	Materia prima perecible.
D2	Sabores naturales a alto costo.
D3	Dependencia de épocas de cosecha de las frutas.
D4	Facilidad en la imitación de sabores y/o estrategias.
D5	Poco manejo en los canales de distribución.
D6	Poca producción en temporadas de frío.
D7	La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.
D8	la empresa no dispone de diagramas de flujo estructurales.
D9	La empresa no tiene manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.
D10	Existe una baja comunicación con el personal administrativo, técnicos y demás colaboradores de la empresa.

Tabla 13: Matriz EFI

MATRIZ EFI				
Nº	FORTALEZAS	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
F1	Recetas propias para la elaboración de helados.	0,047	4,0	0,19
F2	Diversidad de sabores y formas del producto.	0,045	3,0	0,14
F3	Producto dirigido a todo el público.	0,045	3,0	0,14
F4	Entrega de pedidos a domicilio.	0,060	4,0	0,24
F5	Proceso natural sin uso de químicos.	0,065	4,0	0,26
F6	Compromiso por parte del personal de la empresa.	0,030	4,0	0,12
F7	Personal calificado	0,040	3,0	0,12
F8	La alta dirección se encuentra comprometida con las actividades de la empresa	0,040	4,0	0,16
F9	Creatividad en el servicio	0,040	4,0	0,16
F10	Precios competitivos	0,055	4,0	0,22
TOTAL EVALUCIÓN FORTALEZAS		0,467	37,000	1,738
Nº	DEBILIDADES	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
D1	Materia prima perecible.	0,060	2,0	0,12
D2	Sabores naturales a alto costo.	0,060	1,0	0,06
D3	Dependencia de épocas de cosecha de las frutas.	0,060	2,0	0,12
D4	Facilidad en la imitación de sabores y/o estrategias.	0,050	1,0	0,05
D5	Poco manejo en los canales de distribución.	0,047	3,0	0,14
D6	Poca producción en temporadas de frío.	0,060	2,0	0,12
D7	La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.	0,048	3,0	0,14
D8	la empresa no dispone de diagramas de flujo estructurales.	0,049	2,0	0,10
D9	La empresa no tiene manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.	0,048	1,0	0,05
D10	Existe una baja comunicación con el personal administrativo, técnicos y demás colaboradores de la empresa.	0,046	2,0	0,09
TOTAL EVALUCIÓN DEBILIDADES		0,528	19,000	0,993
TOTAL EVALUCIÓN AMBIENTE INTERNO		1,00	56,00	2,73

La Matriz EFI tiene una calificación de 2.73 lo que significa que la empresa PRODHEL SA está aprovechando de manera eficaz las fortalezas internas y trabajando para minimizar sus debilidades. En este caso las fortalezas internas son favorables para la organización ya que tienen una ponderación total de 1.74 contra 0.99 de las debilidades.

1.5.3 Matriz F.O.D.A.

Tabla 14: Matriz F.O.D.A.

MATRIZ FODA				
	ASPECTOS NEGATIVOS		N°	ASPECTOS POSITIVOS
	N°	DEBILIDADES		FORTALEZAS
O R I G E N I N T E R N O	D1	Materia prima perecible.	F1	Recetas propias para la elaboración de helados.
	D2	Sabores naturales a alto costo.	F2	Diversidad de sabores y formas del producto.
	D3	Dependencia de épocas de cosecha de las frutas.	F3	Producto dirigido a todo el público.
	D4	Facilidad en la imitación de sabores y/o estrategias.	F4	Entrega de pedidos a domicilio.
	D5	Poco manejo en los canales de distribución.	F5	Proceso natural sin uso de químicos.
	D6	Poca producción en temporadas de frío.	F6	Compromiso por parte del personal de la empresa.
	D7	La empresa no posee una planificación efectiva para cada uno de los procesos productivos.	F7	Personal calificado
	D8	La empresa no dispone de diagramas de flujo estructurales.	F8	La alta dirección se encuentra comprometida con las actividades de la empresa
	D9	La empresa no tiene manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.	F9	Creatividad en el servicio
	D10	Existe una baja comunicación con el personal administrativo, técnicos y demás colaboradores de la empresa.	F10	Precios competitivos
O R I G E N E X T E R N O	N°	AMENAZAS	N°	OPORTUNIDADES
	A1	Gran competencia en el mercado nacional.	O1	Facilidad para el consumidor de adquirir el producto.
	A2	Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores.	O2	Desarrollo en el mercado local.
	A3	Fidelidad del cliente a marcas ya conocidas.	O3	Implementación de puntos de venta propios.
	A4	Poco personal en el área de producción.	O4	Calidad de producto competitivo con otras marcas.
	A5	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.	O5	Ubicación de los locales de helados dentro de centros comerciales.
	A6	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	O6	Crecimiento del mercado de helados y postres, inclusive para otros segmentos.
	A7	Gran variedad de productos sustitutos	O7	Incursionar en nuevos negocios
	A8	Competidores de tamaño y características significativas.	O8	Disponibilidad de materia prima (pulpa de fruta) durante todo el año
	A9	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida	O9	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.
A10	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.	O10	Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.	


En la EMPRESA PRODHHEL S.A tanto el cliente como sus colaboradores interactúan para dar y recibir el mejor servicio, por lo tanto, debe existir una administración efectiva de relacionamiento entre los mismos.

Es de vital importancia fortalecer el vínculo con los clientes y de esta manera fidelizarlos, para ello se creará una cultura de seguimiento a los clientes, pues no solo basta con cautivar clientes, sino también se debe vigilar para retenerlos y lograr que se recomiende a otros. Para medir el grado de satisfacción de los clientes y poder tomar medidas correctivas de ser el caso se realizará un seguimiento sistemático a través de un Servicio de post venta, encuestas de satisfacción, etc. Las encuestas de satisfacción tendrán el siguiente formato:

Tabla 15: Encuesta de satisfacción del cliente EMPRESA PRODHHEL S.A.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN					
<i>Su opinión es muy importante para nosotros</i>					
		Excelente	Bueno	Regular	Malo
1	Ambiente				
2	Atención al cliente				
3	Limpieza del local				
4	Sabor de los helados				
5	Rapidez del servicio				

Sugerencias y comentarios



2 MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORIA OPERATIVA

2.1 Auditoria Operativa

2.1.1 Introducción

En un principio, la auditoria se limitaba a la búsqueda de fraudes y errores en la contabilidad de una empresa; se analizaban las cifras presentadas en los estados financieros y se emitía una opinión sobre la razonabilidad de los mismos. Con el pasar del tiempo, el campo de acción de la auditoria ha ido incrementando y hoy en día es considerada una herramienta de asesoramiento financiero, fiscal, administrativo, operativo, de tecnología de la información y de análisis de riesgos (Espino García, 2014).

De esta manera surge la auditoria operativa como herramienta de control y supervisión de las distintas áreas de una organización, de las funciones que se realizan, los objetivos planteados, las responsabilidades establecidas, los métodos y procedimientos utilizados para la toma de decisiones (Sánchez F., 2014).

La finalidad de la auditoria operativa es analizar y evaluar el control interno de una empresa para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información y el mantenimiento de la eficiencia de sus operaciones (Mas & Ramió, 1997).

2.1.2 Definición de auditoría operativa

Existen diversas definiciones de auditoría operativa, sin embargo se hará referencia a la opinión presentada por algunos autores que se detallan a continuación:

“La auditoría operativa evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización” (Puerres, 2017). Este tipo de auditoría no se limita a revisar una sola área de la empresa sino que puede incluir cualquier área en la que el auditor este calificado para auditar como por ejemplo: el área administrativa, el área financiera, el área de recursos humanos, etc. En una organización,

el auditor puede evaluar la relevancia y habilidad que tiene la administración para tomar decisiones. También se puede evaluar la eficiencia del flujo de información de los diferentes procesos que se realizan dentro de la empresa. En este sentido, “el propósito de la auditoría operacional es evaluar la eficiencia y la efectividad del control interno y formular recomendaciones a la administración” (Santillana, 2000).

“La efectividad se refiere a la consecución de objetivos, en tanto que la eficiencia se refiere a los recursos utilizados para alcanzarlos” (Espino García, 2014).

Según Santillana (2000) la auditoría operativa “comprende el examen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas de operación y los sistemas de información” (pág. 51). Al hablar de estructura organizacional se refiere a si la empresa cuenta con todos los elementos necesarios para alcanzar sus objetivos y metas establecidas, si en su sistema operativo incluye procedimientos para el desarrollo de las actividades y si el sistema de información es oportuno, confiable y útil para que la administración pueda tomar una decisión (Santillana, 2000).

La auditoría operativa es una nueva técnica de dirección que está orientada al grado de eficiencia con que se realizan las operaciones en una empresa, siendo una herramienta de control administrativo que ayuda a la medición de la eficiencia de los demás controles internos de la misma. Se orienta hacia cualquier tipo de operación que realice la empresa con la finalidad de encontrar las fallas, su origen y proporcionar a la administración las recomendaciones necesarias para el mejoramiento de sus operaciones. Además es una actividad realizada por el auditor interno, ya que este está más familiarizado con cada una de las áreas de la empresa (Téllez, 2004).

La auditoría operativa es un proceso sistemático que sigue una serie de pasos o procedimientos que ayudan a evaluar la eficiencia, eficacia y la economía de las operaciones de una empresa, se basa en normas establecidas por la administración de la empresa y mide el grado de correspondencia entre los resultados obtenidos y lo establecido bajo el control de la administración. Los hallazgos conjuntamente con las recomendaciones deben ser reportados directamente a la persona que solicitó la auditoría

y estos deben enfocarse hacia el futuro de la organización (Kell, Boynton, & Ziegler, 1997).

Finalmente, un proceso de auditoría operacional es una serie de pasos que un auditor toma para evaluar las actividades operacionales de una empresa u otra organización. El proceso es muy similar a los procesos para otras formas de auditorías, pero el proceso de auditoría operacional es una revisión mucho más profunda del negocio. Por lo general, no se centra en un sola área o departamento, ya que cada departamento juega un papel importante en el proceso operativo y están interconectados entre si.

2.1.3 Objetivo de la Auditoría Operativa

El objetivo de la auditoria operativa es promover la eficiencia de las operaciones, evaluar la calidad de las mismas y proporcionar a la administración información necesaria que le ayude al mejoramiento de sus operaciones.

La auditoría operativa está dirigida hacia el control de todas las fases del negocio, determina si los controles establecidos son los adecuados y si se están cumpliendo efectivamente con los objetivos de la dirección y sus planes operativos. A fin de detectar posibles problemas que puedan afectar en decisiones futuras (Océano Grupo Editorial S.A.).

Luego, el objetivo del proceso de auditoría operacional es determinar si los controles internos del negocio, tales como políticas y procedimientos, son suficientes para producir un nivel óptimo de eficiencia y efectividad. Esto es crítico para las empresas, porque la falta de eficiencia y efectividad normalmente se traduce en menos ventas o mayores costos operacionales, lo que a veces significa la incapacidad de la empresa para competir y permanecer en el negocio.

2.1.4 Etapas de la Auditoría Operativa

La auditoría operacional no está lo suficientemente divulgada en el Ecuador, por lo cual no existe una metodología a seguir. Sin embargo, se propone las siguientes etapas para llevar a cabo el trabajo de auditoría operativa: (Silva, 2016)

1. Planificación global y estratégica de la auditoría.

En esta etapa el auditor interno establece las actividades que llevara a cabo para la realizacion de su trabajo e incluye:

- Establecer los objetivos de la auditoría.
- Desarrollar diferentes destrezas para el alcance de los objetivos planteados.
- Determinar el requerimiento de personal especializado en determinada área.
- Establecer fechas importantes para la realización de la auditoría.
- Revisar si se requiere de un software especial de auditoría.
- Definir las principales pruebas de auditoría a aplicar.
- Definir el tiempo que dispone para la realización de la auditoría.
- Conocer las expectativas del auditado.
- Establecer equipos de trabajo.

2. Familiarización o conocimiento de la empresa o área a auditarse.

Es la etapa clave dentro del proceso de auditoría, ya que se conoce aspectos relevantes del área a auditarse y es donde se planifica el trabajo que se va a realizar. Para esto se debe:

- Conocer las principales actividades a las que se dedica la empresa o área a auditar.
- Identificar los principales objetivos de la empresa.
- Realizar un relevamiento de los principales procedimientos y políticas vigentes al momento de llevar a cabo la auditoría.
- Identificar los principales productos y servicios que ofrece la empresa.
- Conocer la estructura organizacional.
- Identificar los principales proveedores y clientes con los que cuenta la empresa.

3. Planificación específica de la auditoría.

Se define el programa de trabajo, el método de muestreo a aplicar y el desarrollo de un cronograma de actividades a realizar durante la auditoría.

4. Ejecución de pruebas.

Es el desarrollo propio de la auditoría, el inicio de la ejecución de las pruebas de auditoría. El auditor debe seguir los siguientes procedimientos para llevar a cabo su trabajo:

- a) Envío de comunicación para el inicio del trabajo.
- b) Presentación del equipo de trabajo a los directivos de la empresa a auditar.
- c) Apertura y diseño de los diferentes papeles de trabajo que soportan el informe de auditoría.
- d) Definir sistemas de muestreo a aplicar.
- e) Desarrollo de entrevistas específicas sobre aspectos puntuales a investigar.
- f) Observación física de los diferentes procesos y revisión de documentación de la empresa.
- g) Análisis de resultados obtenidos.
- h) Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.
- i) Identificación de riesgos.
- j) Preparación del informe de auditoría.

5. Elaboración y emisión del plan de mejoras (informe).

Una vez concluida las pruebas de auditoría se prepara el informe respectivo en cuanto a las observaciones y sugerencias que se presente al auditado. Los pasos que se podrían seguir son:

- a) Preparar un informe borrador de manera formal.
- b) Redactar las observaciones con sus respectivas sugerencias.
- c) Discutir el informe con las partes involucradas.
- d) Emitir el informe con las respectivas recomendaciones al área o áreas auditadas.
- e) Analizar las causas que generaron las principales debilidades.

6. Seguimiento de la implantación del plan de mejoras.

Se debe preparar un cronograma para dar seguimiento en forma periodica a cada una de las recomendaciones efectuadas por el auditor con el fin de establecer el grado de adherencia de las mismas y como estas han mejorado en la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa.

7. Evaluación periódica de la función de auditoria interna.

Las Normas de Auditoria Interna establece que el trabajo del auditor interno se evalúe en forma periódica tanto en forma interna como externa. La evaluación interna y externa permitirá mejorar la función de auditoría. (Puerres, 2017)

2.1.5 Diferencias básicas entre la Auditoria tradicional y la Auditoría Operativa

La auditoría, tradicionalmente hasta 1960 estuvo orientada fundamentalmente al examen de los estados financieros. Con el surgimiento de la auditoría operacional como un nuevo campo del ejercicio profesional, se denominó a la auditoría tradicional como auditoría de estados financieros, la cual con respecto a la auditoría operacional presenta múltiples diferencias relacionadas con el objetivo, el alcance, la orientación, los parámetros o criterios de medición, el método, los interesados, quienes la ejecutan, el contenido del informe, el objetivo de la evaluación del control interno, y la historia

de las dos especialidades, entre otras. En la siguiente tabla que se presenta a continuación, se relacionan las diez diferencias mencionadas (UNIAUCA, 2017).

Tabla 16: Diferencias entre Auditoría Financiera y Auditoría Operativa

Haciendo referencia a:	Auditoría Financiera	Auditoría Operativa
Objetivo	Emitir una opinión sobre la razonabilidad de la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, así como sobre el resultado de sus operaciones financieras y el flujo de fondos para el periodo que termina en dicha fecha. Proporcionar un grado de confiabilidad de los estados financieros para usarlos en la toma de decisiones.	Determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones que permitan corregir deficiencias o mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia. Contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
Alcance	Limitado a las operaciones financieras.	Ilimitado. Puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza la empresa.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la empresa.	Hacia las operaciones o actividades presentes de la empresa con proyección al futuro.
Medición	Principios de contabilidad generalmente aceptados.	No existen aún criterios de medición de aceptación general.
Método	Normas de auditoría generalmente aceptadas.	No existen todavía normas de auditoría operacional generalmente aceptadas. El método se determina de acuerdo al criterio del auditor operacional. Pueden adaptarse normas de auditoría financiera generalmente aceptadas.

Haciendo referencia a:	Auditoría Financiera	Auditoría Operativa
Interesados	Principalmente externos: Accionistas, Gobierno, Bancos; Entidades de Crédito e Inversiones potenciales.	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo los accionistas y el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.
Quienes la Ejecutan	Los contadores públicos con personal de apoyo de la misma profesión.	Contadores públicos con participación del personal de la misma profesión y de otras profesiones.
Contenido del Informe	Su contenido esta exclusivamente relacionado con los estados financieros	Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la empresa.
Objetivo de la Evaluación del control Interno	Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear.	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes de la empresa para orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional.
Historia	Larga existencia	Reciente. Aún se encuentra es su etapa de formulación teórica y de experimentación.

Fuente: (UNIAUCA, 2017)

2.2 Control Interno – Marco Integrador COSO

2.2.1 Introducción

El control interno es una herramienta administrativa que asegura en toda organización o empresa su eficiencia y efectividad en todos los procesos administrativos, contables y financieros en el manejo de información y su registro (Martínez Calderón, 2015).

Como también es importante resaltar que el control interno ha sido una permanente preocupación de auditores y administradores de todo el mundo y ha ido evolucionando conforme la gestión pública y privada se han tecnificado tanto en el ámbito financiero, contable como administrativo.

“El control interno es como el alma de una persona, por lo tanto no puede separarse de las operaciones administrativas y financieras” (Maldonado, 2012)

Hay que considerar además que el control interno no es un fin sino un medio que dispone la gerencia para evaluar la gestión y retroalimentar los demás sistemas de la administración.

El sistema de control interno se fundamenta como esencia general en dos puntos: (Jiménez, 2012)

- Aportar seguridad en la gestión empresarial al prevenir errores y fraudes, proteger los activos de la entidad, y dar lugar a una fiabilidad de los registros contables e información económica financiera.
- Obtener eficiencia en la entidad al desarrollar el seguimiento y cumplimiento de las políticas y procedimientos empresariales definidos y establecidos por la Dirección.

El alcance de estas metas están centradas principalmente en las acciones tomadas por la administración para planear, dirigir, organizar y controlar todas las actividades que se realizan dentro de la organización y orientarlas hacia la consecución de los objetivos y metas propuestas por la administración de la empresa.

2.2.2 Definición

El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activo, confiabilidad de procesos de información y registros,

cumplimiento con las leyes y efectividad y eficiencia en las operaciones). (Perdomo, 2013)

Es importante destacar que esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable, sino a todas las áreas que conforman la empresa.

2.2.3 Importancia

El sistema de control interno de una empresa tiene un rol clave en la administración de riesgos que son significativos para el cumplimiento de los objetivos en un negocio. Un sistema sólido de control interno protege la inversión de los accionistas y los activos de la empresa, facilita la efectividad y eficiencia de las operaciones, ayuda a asegurar la confiabilidad de los procesos internos y externos, además de ayudar a administrar y controlar el riesgo de manera apropiado con el fin de eliminarlo (Mantilla B., 2014).

La empresa que aplique controles en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de la misma, al igual que la planificación resulta indispensable e importante para verificar que los controles se cumplan y así poder dar una mejor visión sobre la gestión que se esté dando (Gaitán Estupiñán, 2007).

Por consiguiente, toda entidad se conforma de áreas o departamentos, actúan entre sí como un solo sistema capaz de cumplir un cometido u objetivo en común como empresa, en cuyo caso el control también dota a cada una de las áreas lineamientos para optimizar tiempo y recursos, que se verá reflejado en resultados positivos o negativos, en virtud del buen o mal Control Interno implantado en la entidad.

2.2.4 Objetivos

El Marco integrador COSO 2013 establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- **Operativos.-** Hace referencia a la *efectividad y eficiencia* de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

- **De información.-** Se refiere a la información financiera y no financiera interna y externa; abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores y organismos de la propia entidad.
- **De cumplimiento.-** Referidos al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

2.2.5 Alcance

Es importante destacar, que en todo sistema de control interno se deben definir ciertos alcances, los cuales variarán dependiendo de las distintas características que integran la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la dirección en función de sus necesidades y objetivos (Gitman, 2000).

Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clase de organización y departamentos que lo componen; tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización.

2.2.6 Método COSO

El Control interno-Marco integrado de COSO provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y de mejoramiento continuo. Está diseñado para controlar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, reduciendo dichos riesgos a un nivel aceptable.

Sin embargo, se debe tener cuenta que cada organización debe manejar su propio sistema de control interno, considerando sus características como por ejemplo: la globalización, los nuevos modelos de negocios, dependencia de la tecnología, leyes y regulaciones pertinentes.

Un sistema de control interno efectivo requiere algo más que un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos: requiere de *juicio* y de *criterio profesional*.

The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones patrocinantes de la Comisión Nacional de Informes de Fraude Financiero) fue creado en 1985 en respuesta a fracasos producidos por la deficiencia de los controles internos.

Este comité es una Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales como: la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, fraude, y la presentación de informes financieros.

COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

Componentes del Control Interno.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Aunque los componentes son aplicables a todas las empresas (Silva, 2016).

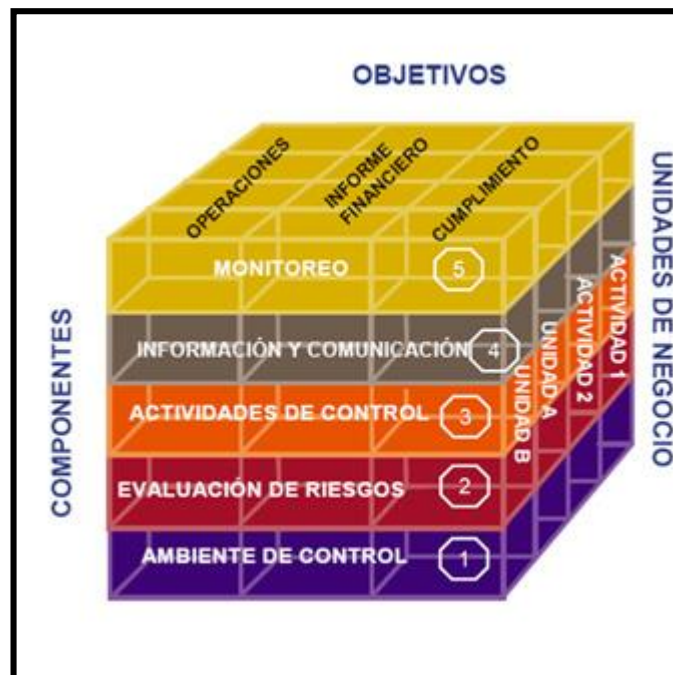


Figura 15: COSO: Marco conceptual integrador, 1992

Fuente: (Carvajal, 2016)

A continuación se analizarán los componentes de manera individual:

- **Ambiente de control.-** Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno. Se analizan los factores propios de la empresa como son: la disciplina, la filosofía de dirección, el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y la orientación que se proporciona a los colaboradores de las empresas. (Mantilla B., 2014, pág. 71)
- **Valoración de riesgos.-** Es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes que podrían afectar la consecución de objetivos organizacionales y constituye la base para administrar los riesgos.
- **Actividades de control.-** Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las actividades de control ayudan a que la empresa minimice sus riesgos.
- **Información y comunicación.-** La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el cumplimiento de sus objetivos mientras que la comunicación es el proceso continuo y repetitivo de proporcionar, compartir y obtener información necesaria.
- **Actividades de Monitoreo.-** Son evaluaciones continuas tanto internas como externas de que se estén cumpliendo cada uno de los cinco componentes del control interno.

Finalmente se puede notar que existe sinergia e interrelación entre estos componentes, formando un sistema integrado que reacciona coordinadamente a las condiciones. El control interno es más efectivo cuando los controles forman parte de la entidad y son comunicados a todos los miembros que la conforman.

Sin embargo, la estructura de control interno COSO fue actualizada en mayo de 2013, como se observa en el siguiente gráfico:



Figura 16: COSO Cubo de CI 2013

Fuente: (Dimate, 2014)

A primera vista parece no haber ningún cambio, sin embargo, en un análisis más preciso se puede apreciar los mismos.

- La base ahora son las actividades de monitoreo, ya que no es suficiente tener una estructura sólida si no hay supervisión continua de lo que se está realizando dentro de la organización.
- En la cara superior del cubo se ha remplazado la palabra “Reporte Financiero” por “Reporte” ya que la empresa no solo hace reportes financieros sino también informes de otro tipo como: operativos, crecimiento empresarial, impacto ambiental, entre otros.
- La cara lateral del cubo ya no está dividida en actividades y unidades sino que se divide en funciones, unidades operativas, divisiones y niveles de existen dentro de una organización.

Adicionalmente al cubo de Control Interno se le debe agregar diecisiete principios básicos que determinan si el sistema de control interno en una empresa es efectivo. (Mantilla B., 2014, págs. 100-101).

A continuación se enlistara cada uno de ellos:

Ambiente de control.

1. Compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. La junta de directivos ejerce vigilancia del desarrollo y desempeño del Control Interno.
3. Establece estructuras, autoridad y responsabilidad.
4. Demuestra compromiso con la competencia.
5. Refuerza la responsabilidad de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos de la organización.

Valoración del riesgo.

6. Especifica los objetivos con suficiente claridad.
7. Identifica y analiza los riesgos.
8. Evalúa el riesgo de fraude.
9. Identifica y valora los cambios que podrían impactar significativamente al sistema de Control Interno.

Actividades de control.

10. Selecciona y desarrolla actividades de control.
11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.
12. Se implementa las actividades de Control Interno a través de políticas y procedimientos.

Información y Comunicación.

13. Utiliza información relevante.

14. Comunicación interna.

15. Comunicación externa.

Actividades de Monitoreo.

16. Ejecuta evaluaciones continuas y separadas.

17. Evalúa y comunica las deficiencias del Control Interno.

Las empresas para poder aplicar los 5 componentes del sistema de Control Interno y los 17 principios básicos propuestos en el nuevo Marco Integrado de Control Interno debe establecer características primordiales de los principios llamados puntos de enfoque.

Los siguientes son algunos ejemplos de Puntos de enfoque que serán diferentes para cada compañía.

PE 1: Refleja las decisiones de la administración

PE 2: Considera la tolerancia al riesgo.

PE 3: Incluye objetivos de desempeño y de rendimiento financiero.

Cabe mencionar que los puntos de enfoque ayudan a la administración en el diseño, implementación y conducción del sistema de control interno de una organización.

Efectividad del Control Interno.

Para que un sistema de Control Interno sea efectivo es necesario que la entidad:

- Proporcione seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos.

- Reduzca a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo y haga referencia a las tres categorías de los objetivos anteriormente mencionados.
- Que los componentes y principios del Control Interno estén presentes y en funcionamiento dentro de la organización.

De esta manera al determinar que el control interno es efectivo, la alta dirección y la administración tendrán seguridad razonable de que la entidad:

- Consigue llevar a cabo operaciones efectivas y eficientes cuando es poco probable que eventos externos asociados a los riesgos tengan un impacto significativo en la consecución de objetivos, o cuando prevea dichos acontecimientos y mitigue su impacto a niveles aceptables.
- Entiende en qué medida las operaciones se gestionan con efectividad y eficiencia cuando por causa de eventos externos puede tener un impacto significativo en la consecución de objetivos.
- Prepara informes de conformidad con las reglas, regulaciones y normas aplicables que le llevan a la organización a alcanzar sus objetivos.
- Cumple con las leyes, reglas, regulaciones y normas externas.

Limitaciones del Control Interno.

Si bien el control interno proporciona seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de una organización, existen limitaciones que pueden ser el resultado de:

- Falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- Criterio profesional erróneo y sujeto a sesgos.
- Fallas humanas (errores en los cometidos).

- Capacidad de la dirección de anular el control interno.
- Capacidad de la dirección y demás miembros de la organización para eludir controles mediante conveniencia propia.
- Acontecimientos externos que no pueden ser controlados por la organización.

En definitiva estas limitaciones impiden la seguridad absoluta de conseguir los objetivos establecidos por la entidad.

Uso del Control Interno – Marco Integrador.

El uso que se le dé al informe Marco Integrador COSO dependerá de la función que desempeñen las distintas partes interesadas en el mismo como:

- ***La administración.-*** Debe analizar a la alta dirección planteando preguntas con un cierto grado de dificultad, según sea necesario para supervisar y mitigar riesgos y posibles deficiencias.
- ***Alta dirección.-*** Debe evaluar cómo la organización aplica los diecisiete principios para respaldar los componentes del control interno.
- ***Audidores Internos.-*** Deben revisar los planes de auditoría interna, los cambios que se han dado y posibles consecuencias en las evaluaciones respecto a estos cambios.
- ***Audidores Externos.-*** Evalúan la efectividad del control interno sobre la información financiera del cliente.
- ***Otras Organizaciones Profesionales.-*** Proporcionan orientación, información y cumplimiento de las normas y directrices de este Marco Integrado de Control Interno.

2.3 Matriz de Riesgos

Describe los principales riesgos que se ha determinado el auditor en la etapa de familiarización, cuya matriz será usada durante todo el proceso de auditoría ya que en el transcurso de la misma se irán detectando múltiples riesgos. Siendo un ejemplo las empresas multinacionales en las que tiene establecidos sistemas de gestión de riesgos, en la cual las matrices de riesgos son elaboradas por el área de riesgo; en ese caso, el auditor deberá conocer las mismas y tener presente para la ejecución de pruebas y desarrollo de su trabajo (Silva, 2016).

		PROBABILIDAD				
		Raro	Poco probable	Posible	Muy probable	Casí seguro
CONSECUENCIAS	Despreciable	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	Menores	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Moderadas	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Mayores	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Catastróficas	Medio	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto

Figura 17: Matriz de Riesgos

Fuente: (CEOLEVEL, 2016)

En dicha matriz se realiza un análisis cualitativo y de ser posible un análisis cuantitativo de los riesgos que impactan de manera negativa a la organización, los que son clasificados de mayor a menor importancia en la matriz de riesgos.

En esta matriz se analiza la probabilidad de ocurrencia de dicho riesgo categorizándolo de raro, poco probable, posible, muy probable y casi seguro de que llegan a ocurrir. A la vez se escriben las consecuencias que traerían esos riesgos siendo estos: depreciables, menores, moderados, mayores y catastróficos para la organización.

2.4 Pruebas de Auditoría

Un auditor interno realiza pruebas de auditoría para obtener evidencia que compruebe y fundamente su dictamen u opinión de auditoría. A continuación se da a conocer dos tipos de pruebas de auditoría:

2.4.1 Pruebas de cumplimiento

Las pruebas de cumplimiento se llevan a cabo para comprobar los riesgos internos y externos y la efectividad de los sistemas de control con los que cuenta una organización para alcanzar sus objetivos, la NIA 400 lo denomina “evaluación de riesgos y control interno”. Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para obtener seguridad razonable de que se están cumpliendo los procedimientos establecidos de control interno y sirven para detectar desviaciones en los mismos (Gaitán Estupiñán, 2007).

Entre los procedimientos que pueden utilizarse para obtener evidencia de control se encuentran:

- Inspección documentaria del sistema.
- Pruebas de reconstrucción.
- Observaciones de determinados controles.
- Técnicas de datos de prueba.

2.4.2 Pruebas sustantivas

Las pruebas sustantivas son procedimientos diseñados para obtener evidencia de la validez de las transacciones y saldos incluidos en los registros contables o estados financieros y, por consiguiente, sobre la validez de las afirmaciones (Maldonado E., 2001).

Entre los procedimientos que se pueden utilizar para obtener evidencia sustantiva se encuentran:

- Confirmaciones externas.
- Tomas físicas de inventario.

- Cálculos globales.
- Observación física.
- Procedimientos analíticos.
- Reconciliaciones bancarias.
- Indagación al personal de la empresa.
- Análisis financiero.

Algunos procedimientos sustantivos, por sus características, también son llamados pruebas analíticas y pruebas de detalle de las transacciones y saldos.

Dependiendo de las circunstancias, el auditor puede utilizar, cualquiera de estas pruebas o una combinación de las dos. El tipo de prueba a utilizar queda a criterio del auditor y debe basarse en la efectividad y eficiencia de los procedimientos disponibles en la reducción del riesgo de que no se detecten errores significativos en la información.

Procedimientos o Pruebas analíticas.

Según la Norma Internacional de Auditoría, 330, las pruebas analíticas son aplicables a grandes volúmenes de transacciones que tienden a ser predecibles después de un tiempo y deben ser aplicadas durante la etapa de planificación del trabajo, ya que de esta manera se comprenderá la actividad de la entidad auditada y se identificara las áreas de mayor riesgo potencial.

Pruebas de detalle.

Las pruebas de detalle son más apropiadas para obtener evidencia de auditoria respecto a ciertas aseveraciones sobre saldos de cuentas, incluyendo la existencia y valuación. Este tipo de pruebas son más profundas y se realiza confirmación de saldos, pruebas de corte, inspección física de activos, revisión de cálculos y documentos.

2.5 Gestión de procesos

2.5.1 Definición de gestión por procesos

La ISO 9000 define al proceso como: “*conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”.

Todo proceso tiene tres elementos: (Pérez Fernández, 2010)

- **Input (Entrada principal).**- Son los recursos a transformar, materiales a procesar, talento humano a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.
- **Proceso de negocio.**- Son todos los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización, estos pueden ser: procesos operativos, de apoyo, estratégicos, de logística, de producción, etc.
- **Output (Salida).**- Son los bienes o servicios ofertados por una organización hacia el consumidor que sirven para satisfacer sus necesidades.

2.5.2 Tipos de procesos

Los procesos pueden ser clasificados en función de diferentes apreciaciones, a continuación se propone la siguiente clasificación de acuerdo a la distinción de procesos por su misión: (Pérez Fernández, 2010, págs. 107-111)

- **Procesos operativos.**- Son aquellos que combinan y transforman los insumos o recursos para obtener un producto o proveer un servicio conforme los requerimientos del cliente, aportado valor añadido. Además estos procesos son los principales responsables de que la organización alcance sus objetivos. Ejemplos: proceso de compras, proceso productivo, proceso de comunicación con el cliente, proceso de diseño y desarrollo de productos, etc.

- **Procesos de apoyo.-** Proporcionan las personas y los recursos necesarios para que procesos funcionen sinérgicamente y conforme a los requisitos del cliente interno. Ejemplos: proceso de gestión de talento humano, proceso de gestión de proveedores, elaboración y revisión de los sistemas de gestión de calidad, etc.
- **Procesos de gestión.-** Aseguran el funcionamiento de los demás procesos mediante la evaluación, control, seguimiento y medición de las actividades realizadas en la organización orientando los esfuerzos a la consecución de objetivos. Ejemplos: proceso de gestión de la calidad y medio ambiente, proceso de medición de la satisfacción del cliente, proceso de control documental y control de registro, etc.
- **Procesos de dirección.-** Se los entiende con carácter transversal a todo el resto de procesos realizados dentro de la organización. Ejemplos: proceso de formulación, comunicación, seguimiento y revisión de estrategias; determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos; revisión de resultados por Dirección, entre otros.

2.5.3 Análisis de procesos PRODHEL S.A.

Los principales procesos que realiza la EMPRESA PRODHEL S.A. son los siguientes:

- Proceso de compras.
- Recepción de materia prima, insumos y otros materiales.
- Proceso de producción de helados de paila.
- Envasado de producto terminado.
- Proceso de bodega.
- Proceso de contratación de personal.
- Procesos de distribución a heladerías propias y ventas.

2.6 Estructura Organizacional

Dentro del estudio organizacional de una empresa, se examina las distintas tareas que se realizan dentro de la misma, sea esta grande, mediana o pequeña, y las diferencias según la responsabilidad que conllevan; en algunas organizaciones que en su mayoría son

grandes se encuentran estructuradas en tres grados o niveles que son: el directivo, el ejecutivo, y el operativo (Fred R., 2013).

Las funciones que cada departamento adopte, se las realizara en base a una correcta estructura organizacional, es decir que dentro de un área de trabajo existirá una persona que analicé y controle efectivamente el trabajo de los otros y que logre alcanzar los objetivos de la empresa.

- **Nivel Directivo.-** En este nivel, se trazan estrategias con proyecciones fructíferas a largo plazo, misma que será analizado por los propietarios de organización, sean estas en base a los costos o porcentaje de utilidad de cada producto, estrategias de ventas, estrategias en base al buen funcionamiento dentro de cada área laboral, siendo el departamento dirigido con opiniones de carácter privado (Fred R., 2013).
- **Nivel Ejecutivo o intermedio.-** En este nivel se delegara a una persona que se dedicara exclusivamente a tomar decisiones de tipo técnico, es decir relativas al cumplimiento de los planes y programas diseñados a alcanzar los fines generales.
- **Nivel Operativo.-** Se abordaran cuestiones, que normalmente son sencillas, por ejemplo una persona se ocupará de visitar a los clientes y de presentarles listas de repuestos que estén en rebajas, de promociones en lo que respecta el mantenimiento de maquinarias, en gestionar cobros de cuentas que se encuentran en cartera, etc.

2.6.1 Funciones de la dirección de la empresa

Una correcta dirección empresarial, implica primordialmente planificar, organizar, gestionar y controlar cada función designada para el cumplimiento efectivo de cada tarea encomendada.

- **Planificar.-** Fijar los fines que se desean alcanzar en un futuro y trazar el camino que se seguirá para lograr su consecución (Anzola Rojas, 2012).
- **Organizar.-** Se designa un persona que se encargara de ordenar los medios materiales y humanos para alcanzar los fines y tareas a ellas encomendadas, es decir

estar pendiente de lo que se necesita dentro de la empresa (Chase, Alquilano, & Jacobs, 2013).

- **Gestionar.-** Hacer todo lo necesario para que las decisiones adoptadas se ejecuten eficazmente y conseguir que el personal realice el cometido que se le ha asignado, de manera óptima y con los resultados esperados (Muller, 2009).
- **Controlar.-** Comprobar que todos los datos sean reales, es decir, análisis de los balances que coincidan las utilidades que generara la empresa mes a mes, las ventas y demás requerimientos de control, para de esta manera poder tener un claro panorama de cómo marcha la empresa, donde deberíamos estar, que es lo que se debe corregir, para reiniciar una nueva toma de decisiones (Anzola Rojas, 2012).

Las actividades expuestas anteriormente, resultan adecuadas implantarlas en una microempresa, para desarrollar con mayor efectividad las labores que se encomienden en cada departamento. Por ultimo estas actividades ayudan a organizar metódicamente la forma de desarrollar actividades cotidianas, e incluso, su propia vida.

2.6.2 Cultura organizacional de la empresa

Los objetivos y las estrategias de la empresa para poder lograrlos se deben plantear o establecer una estructura orgánica.

En la estructura de una empresa conviven, en armonía o conflictivamente, la organización formal y la organización informal.

La organización formal, será la más adecuada puesto que la misma supone ordenar y coordinar todas las actividades que se realizan en un determinado departamento o área de trabajo, misma que ayuda a determinar las tareas específicas que cada empleado debe realizar, evitando de esta manera que exista la competencia por subir de nivel o por influencias, esta organización es la variable que más influye en el rendimiento de los trabajadores y por consiguiente también en la empresa.

Característica primordial de una organización informal es que se producen dentro de ámbito empresarial, es decir en la relación que varias empresas puedan tener entre sí mediante una red de relaciones informales.

2.6.3 Tipos de empresas (PYMES)

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. (SRI, 2017)

Por lo general en el país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Alimentos, hoteles y restaurantes.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Importancia de las PYMES

Las PYMES en el país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Clasificación de las empresas en el Ecuador.

En nuestro país las empresas se caracterizan de acuerdo a distintos criterios, entre los más relevantes tenemos: (Revista Ekos, 2010)

- Por el valor bruto en ventas y los activos totales se clasifican en:

Pequeñas: Empresas cuya facturación anual está entre los \$100.000 y \$999.000.

Medianas: Aquellas cuya facturación anual está entre \$1.000.000 y \$5.000.000.

Microempresas: Aquellas que facturan menos que el rango mínimo.

Gran empresa: Aquellas que superan el rango máximo de la mediana empresa.

- Por la actividad económica principal que desarrollan: Comercio, industrias, manufactureras, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, transporte, almacenamiento y comunicación, explotación de minas y canteras, construcción, agricultura, intermediación financiera, suministros de electricidad, gas y agua; pesca, hoteles y restaurantes; y, otras actividades.

Sin embargo, en el Ecuador, las pequeñas y medianas empresas se han categorizado, tradicionalmente, por operar con informalidad y poca organización empresarial, lo que les lleva al fracasar en los dos primeros años de funcionamiento.

3 EJECUCIÓN DE AUDITORIA

3.1 Planificación global y estratégica de la Auditoría

La planificación global y estratégica de la auditoría es la primera fase del proceso de la Auditoría Operativa y de ella dependerá la eficiencia y efectividad con que se realice el trabajo. A continuación se detalla cada una de las actividades que se va a realizar en el proceso de planificación del trabajo:

- Conocer la empresa.
- Identificar las principales policías de cada área de la empresa.
- Recopila información relevante que ayude en el desarrollo de la Auditoría.
- Definir las pruebas de auditoria a realizar.
- Conocer las expectativas del auditado.
- Establecer el periodo de realización de la Auditoria.

3.2 Familiarización o conocimiento de la empresa

Esta etapa es clave dentro del proceso de auditoría, ya que permite conocer aspectos significativos del área a auditar, a continuación se describe las principales actividades a realizar:

- Identificar los principales objetivos y políticas que tiene la empresa.
- Realizar un relevamiento de los principales procesos de la empresa PRODHEL S.A, a fin de identificar las debilidades de los procedimientos realizados dentro da cada proceso.
- Realizar el flujograma de los principales procesos de la empresa.
- Recorrer las instalaciones de la empresa, tomando nota de los procesos claves y estar alerta a posibilidades de mejora.

- Identificar los principales proveedores y clientes de la empresa.
- Identificar las materias primas claves para la realización del producto.
- Conversar con los altos ejecutivos y personal operativo de la empresa PODHEL S.A.

3.2.1 Relevamiento de procesos

El relevamiento de procesos se realiza con la finalidad de conocer el funcionamiento de los principales procedimientos y políticas con los que cuenta la empresa, para así familiarizarse con la misma y detectar debilidades que afectan de manera negativa a la gestión de la empresa.

La empresa cuenta con 4 áreas, las mismas que serán a analizadas conjuntamente con los procesos de cada una de ellas, las áreas analizadas son:

- Área administrativa, financiera y contable.
- Área de producción.
- Área de marketing y ventas.
- Bodega.

3.2.1.1 Proceso de compras

Tabla 17: Descripción de procedimientos de compras

EMPRESA PRODHEL S.A				
ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE				
PROCESO: COMPRAS				
HECHO POR: SAMANTA GUERRA				
FECHA: 05 DE JUNIO DE 2017				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar al menos 3 cotizaciones de proveedores nuevos y antiguos. • Disminuir en un 45% el retraso del proceso de compras. • Disminuir en un 30% compras innecesarias. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir productos de buena calidad y a precios competitivos. • Analizar los precios competitivos del mercado. • Verificar que el pedido llegue en el tiempo establecido. • Negociar descuentos y condiciones de pago. • Trabajar en conjunto con el área de producción y bodega. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
1	SELECCIÓN DE PROVEEDORES			
a	Solicitar cotizaciones de proveedores vía e-mail.	Administrador	Cotización	N/A
b	Analizar promociones, plazos, forma de pago, descuentos y tiempo de entrega.	Administrador		No existe política de selección de proveedores. (Ver debilidad N°1, página 152)
2	EMISIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA			
c	Una vez seleccionada la cotización se genera la orden de compra en el sistema, ingresando los datos previamente acordados con el proveedor y se le envía vía e -mail para que realice el pedido.	Administrador	Orden de Compra	N/A

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
d	Las órdenes de compra de MP se envían semanalmente y las órdenes de compra de envolturas, empaques y otros materiales mensualmente.	Administrador	Orden de Compra	N/A
e	El proveedor llama al Administrador para pactar la fecha de entrega del pedido.	Proveedor		No hay evidencia documentaria que corrobore la entrega de pedidos. (Ver debilidad N°2, página 152)
3	RECEPCIÓN DE COMPRAS			
f	El operador de la planta recibe el pedido y verifica la cantidad recibida, calidad, peso, limpieza, tamaño y frescura del producto.	Operador de la Planta	Copia de la Orden de Compra	N/A
g	En caso de no existir inconformidades se recibe el producto con la respectiva factura y guía de remisión, caso contrario se devuelve el producto.	Bodeguero	Factura y guía de remisión de productos	N/A
h	Se ingresa a bodega el producto recibido y se entrega a contabilidad la factura original del proveedor.	Bodeguero		No existe documento de registro de entrada de materias primas e insumos y materiales a bodega. (Ver debilidad N° 3, página 152)
i	El asistente contable registra la factura de compras de MP, insumos y otros materiales en el sistema.	Asistente contable	Facturas	En ocasiones existe doble registro de facturas ingresadas al sistema. (Ver debilidad N°4, página 153)
j	Emite comprobante de egreso para a cancelación de facturas a proveedores.	Asistente Contable	Comprobante de egreso	No hay fechas establecidas para pago a proveedores. (Ver debilidad N° 5, página 153)

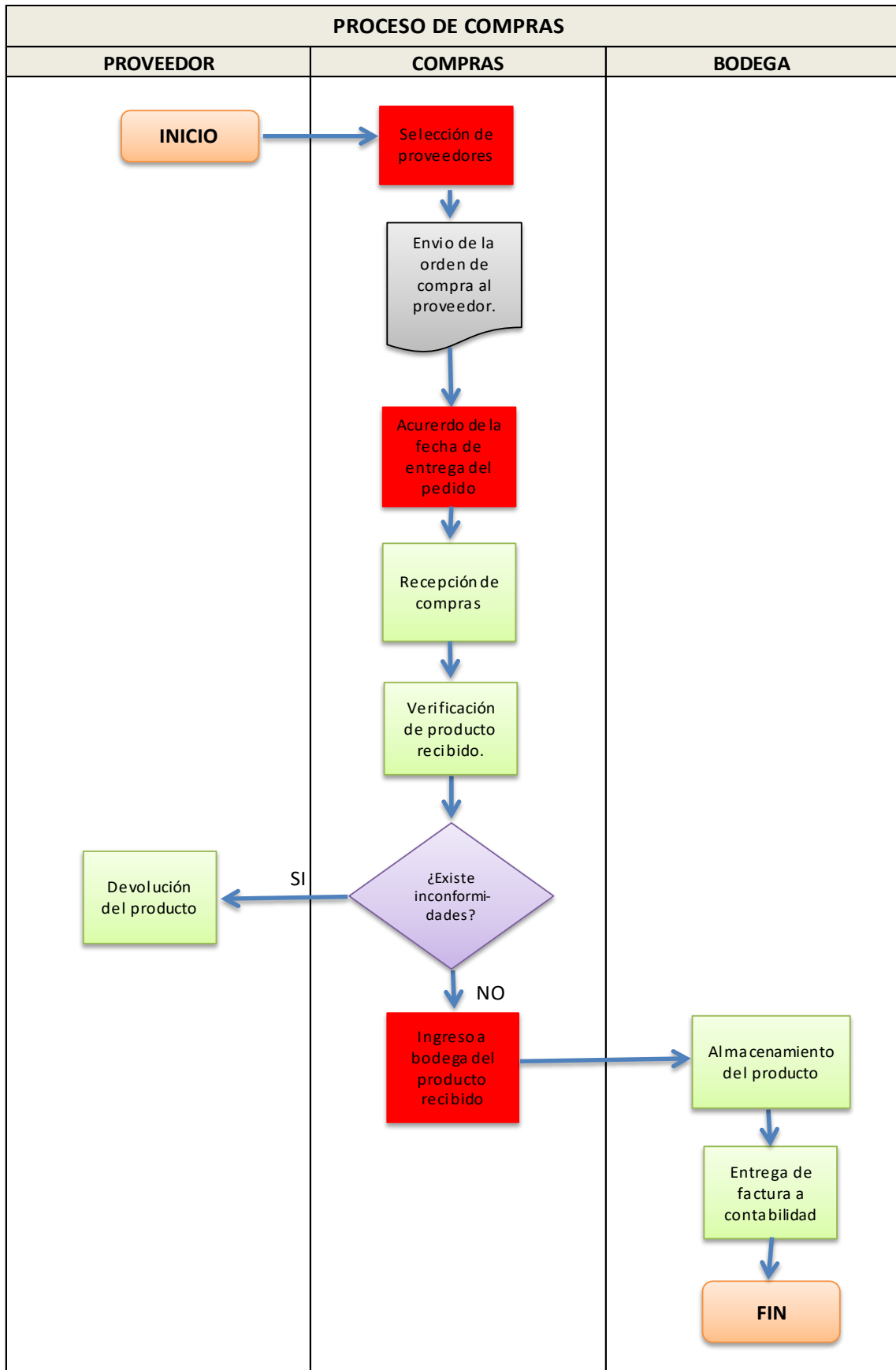


Figura 18: Flujograma de compras

3.2.1.2 Proceso del área administrativa, financiera y contable

Tabla 18: Descripción de procedimientos de Caja Chica

EMPRESA PRODHEL S.A				
ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE				
PROCESO: CAJA CHICA				
HECHO POR: SAMANTA GUERRA				
FECHA: 05 DE JUNIO DE 2017				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Destinar un monto fijo de \$100 para gastos pequeños y urgentes de la Compañía. • Reducir en un 20% gastos innecesarios del fondo de caja chica. 				
POLÍTICAS:				
<ul style="list-style-type: none"> • El uso de caja chica debe ser autorizado por el Gerente General. • Se debe presentar al encargado de caja chica las facturas de los gastos realizados sin tachones o enmendaduras. • Los gastos efectuados deben ser respaldados con facturas. • Las facturas que no sean presentadas al Contador dentro del mes de su emisión no serán reembolsadas. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
1	Designar semanalmente \$100 para fondo rotativo de Caja Chica.	Gerente General	Caja Chica	N/A
2	Utilizar el fondo disponible de Caja Chica para realizar compras de: suministros de oficina y limpieza, transporte, entre otros.	Asistente Contable	Efectivo	N/A
3	Entregar dinero para realizar compras o pagos, y receiptar facturas a nombre de la empresa para el respectivo registro, emitir comprobante de retención y de ser el caso recibir el dinero sobrante.	Asistente Contable y Personal asignado para realizar compras	Factura Retenciones	N/A
4	Revisar el saldo disponible de Caja Chica de forma semanal, verificando con las facturas de las compras realizadas y sus respectivos comprobantes de retención.	Contador	Facturas y comprobantes de retención	N/A

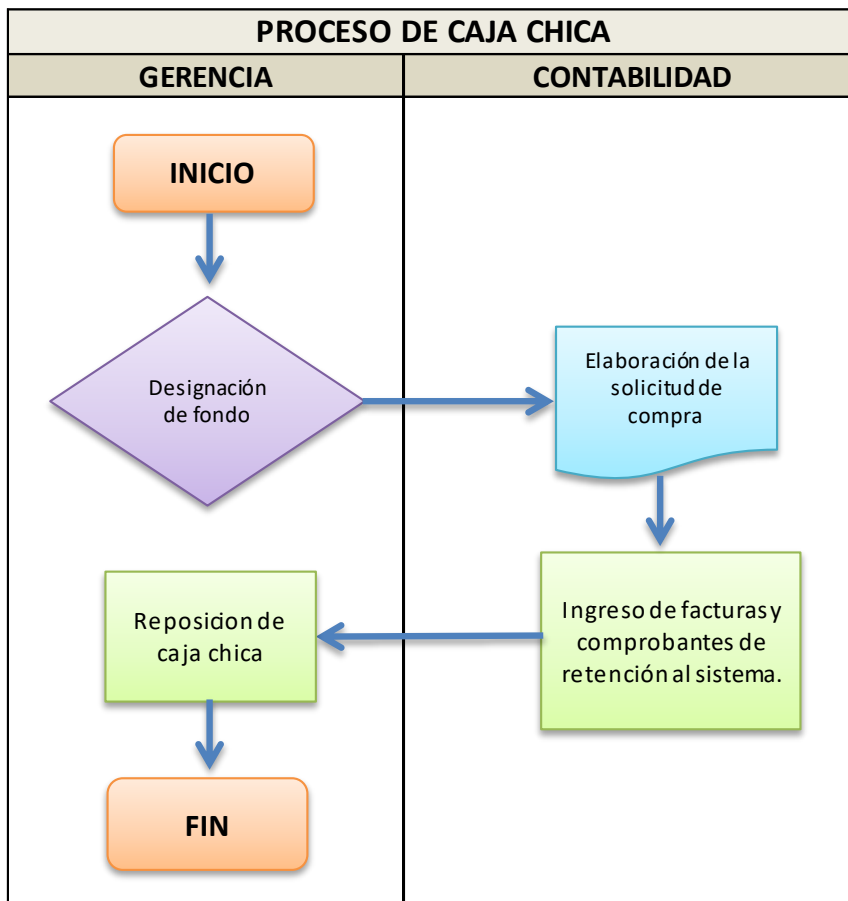


Figura 19: Flujograma caja chica

Tabla 19: Descripción de procedimientos Rol de Pagos a Colaboradores

EMPRESA PRODHHEL S.A				
<p>ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE</p> <p>PROCESO: ROL DE PAGOS COLABORADORES</p> <p>HECHO POR: SAMANTA GUERRA</p> <p>FECHA: 05 DE JUNIO DE 2017</p>				
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminuir en un 85% los atrasos del personal a su puesto de trabajo. • Disminuir a un 95% el mobbing dentro de la organización. 				
<p>POLÍTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar la asistencia del personal mediante huella digital en reloj biométrico. • Cancelar sueldos mediante autorización del Gerente General. • Realizar el rol de pagos general e individual de la empresa, con sus respectivos incrementos o descuentos de sueldos. • Cumplir con las aportaciones al IESS correspondientes. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
1	Marcar digitalmente el ingreso a la empresa, para control de horarios y asistencia. Además de determinar horas extras.	Asistente Contable / Personal	Reloj biométrico de huella digital	N/A
2	Registro de permisos del personal.	Asistente Contable	Solicitud de permiso	El personal de la empresa no presenta anticipadamente la solicitud de permiso. (Ver debilidad N°6, página 154)
3	Realizar el rol de pagos general e individual previa revisión de solicitudes de permiso.	Asistente Contable	Rol de pagos	N/A
4	Cancelar al personal su sueldo mediante transferencia a su cuenta personal o con cheque y registrar en el sistema informático de la empresa el rol de pagos y provisiones.	Gerente General/Asistente Contable	Cheque/ Transferencia Bancaria	N/A
5	Entregar los roles del pago al personal, para que firmen y tener constancia de la cancelación.	Asistente Contable/ Personal	Rol de Pagos	N/A

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
6	Ingresar a nuevos empleados en el Ministerio de Relaciones Laborales e IESS.	Contador	Sistema IESS	N/A
7	Cancelar las planillas correspondientes a pago de aportaciones personal y patronal de los colaboradores de la empresa.	Contador	Sistema IESS/ Planillas y comprobante de pago	N/A

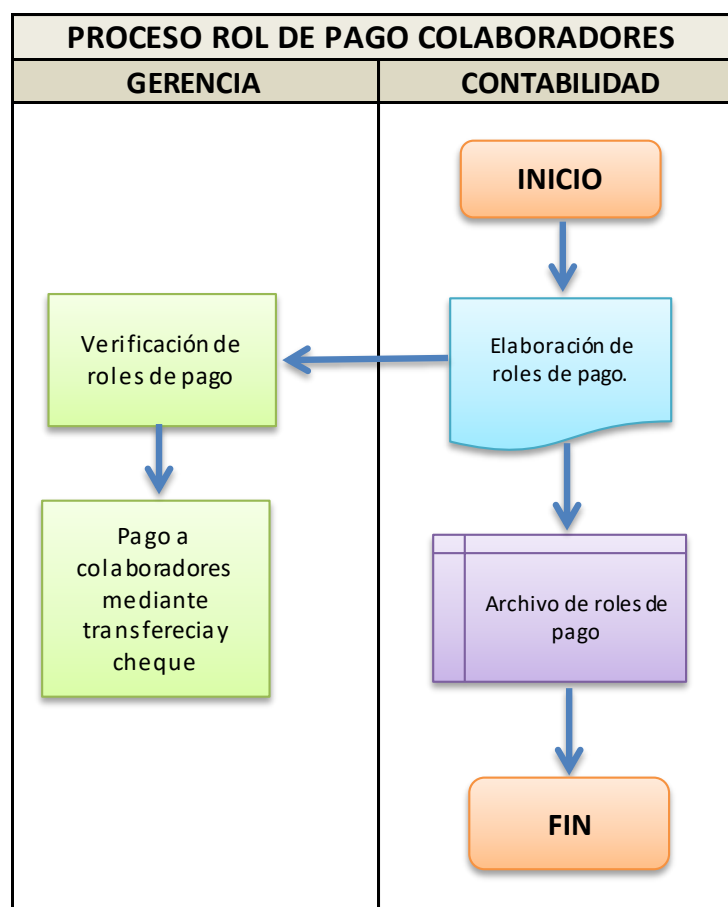


Figura 20: Flujograma rol de pagos

Tabla 20: Descripción de procedimientos Pago de Impuestos

EMPRESA PRODHHEL S.A				
<p>ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE</p> <p>PROCESO: PAGO DE IMPUESTOS</p> <p>HECHO POR: SAMANTA GUERRA</p> <p>FECHA: 05 DE JUNIO DE 2017</p>				
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir en un 100% todas las obligaciones tributarias que exige la ley ecuatoriana. • Reducir en un 85% la cancelación de multas e intereses por atrasos en declaraciones o sustitutivas. 				
<p>POLÍTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprobar la entrega y recepción de todos los comprobantes de retención dentro de los 5 días hábiles exigidos por la ley. • Realizar las declaraciones en el tiempo previsto, a fin de evitar pago de multas e intereses. • Verificar que tengan los registros correspondientes los comprobantes de venta, retenciones y otros documentos complementarios. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
1	Ingresar las facturas de compras, ventas y retenciones en el sistema contable.	Asistente Contable	Facturas y comprobantes de Retención	N/A
2	Verificar que los comprobantes de venta y retenciones se encuentren registrados de manera secuencial.	Contador	Comprobantes de venta y retenciones	N/A
3	Cargar las declaraciones de impuestos en la página del SRI.	Contador	Formulario DIMM /Pagina del SRI	Se realiza declaraciones tardías debido a que la documentación no es presentada a tiempo.
3.1	Cargar las declaraciones de impuestos en la página del SRI.	Contador	Formulario DIMM /Pagina del SRI	En ocasiones se realiza sustitutivas por errores en las declaraciones presentadas. (Ver debilidad N°7, página 155)
4	Cancelar los valores correspondientes de la declaración efectuada y subida a la página web del SRI.	Gerente General	Comprobante electrónico de pago	N/A

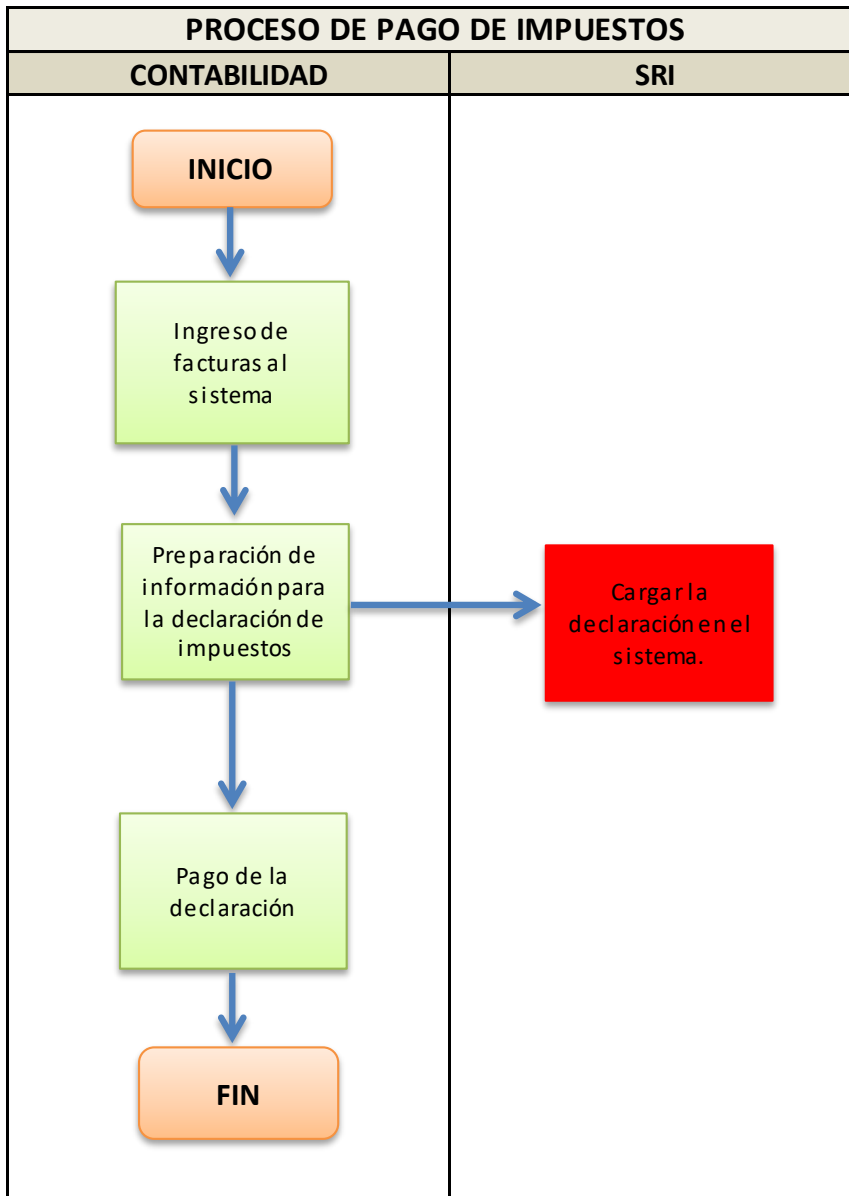


Figura 21: Flujograma pago de impuestos

3.2.1.3 Proceso de pago a proveedores

Tabla 21: Descripción de procedimientos de pago a proveedores

EMPRESA PRODHEL S.A				
ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE PROCESO: PAGO A PROVEEDORES HECHO POR: SAMANTA GUERRA FECHA: 05 DE JUNIO DE 2017				
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el pago a proveedores dentro de los 45 días hábiles una vez ingresada la mercadería. • Las facturas se pagaran con cheques posfechados a cobrar dentro de 5 a 10 días después de recibir la factura. 				
POLÍTICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Se pagarán todas las facturas debidamente autorizadas por el Gerente General. • Los pagos se efectuarán los días viernes y en caso de feriado se trasladará el pago al jueves. • Se pagarán primero las facturas más antiguas. • Aplicar adecuadamente las retenciones de los diferentes pagos de adquisiciones de materia prima e insumos y otros materiales para la producción de helados de paila. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
1	Se solicita vía telefónica al Gerente General autorización para el pago de facturas a proveedores y se genera en el sistema el comprobante de egreso.	Asistente contable	Comprobante de egreso	N/A
2	Se le entrega al proveedor el comprobante de egreso y este se dirige con el mismo a Gerencia para retirar su cheque.	Proveedor	Comprobante de egreso	N/A
3	El Gerente General solicita al proveedor su firma en el comprobante de egreso y se entrega el cheque respectivo.	Gerente General	Comprobante de egreso	No existe un control adecuado de cheques emitidos a proveedores. (Ver debilidad N°8, página 156)
4	Se envía a contabilidad el comprobante de egreso para su archivo.	Gerente General	Comprobante de egreso	N/A

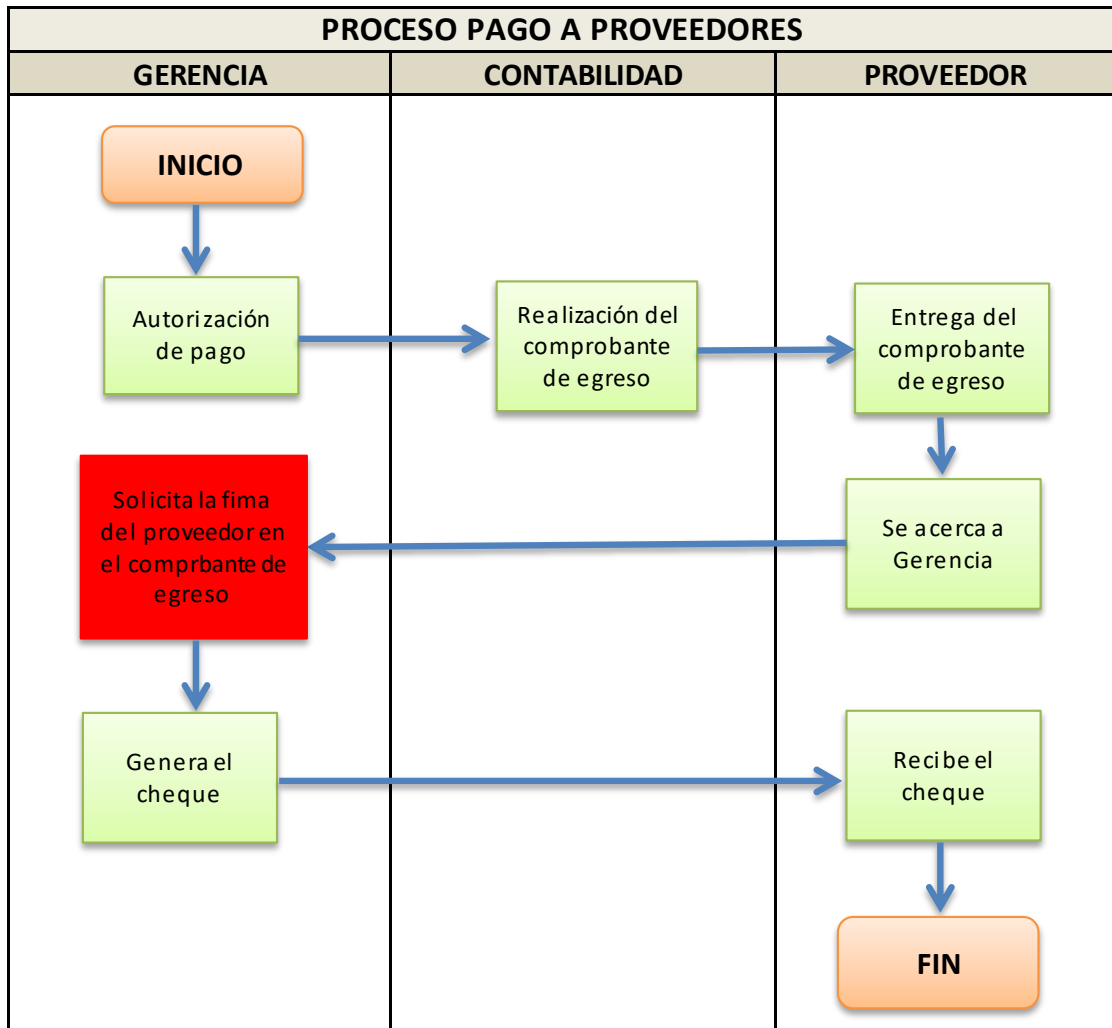


Figura 22: Flujograma pago a proveedores

3.2.1.4 Proceso contratación de personal

Tabla 22: Descripción de procedimientos Contratación de personal

EMPRESA PRODHEL S.A.				
ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE PROCESO: CONTRACCIÓN DE PERSONAL HECHO POR: SAMANTA GUERRA FECHA: 05 DE JUNIO DE 2017				
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> Realizar evaluaciones al personal sobre su desempeño cada 6 meses. Reducir la rotación del personal en un 20%, con relación al año pasado para una mejor segregación de funciones. 				
POLÍTICAS: <ul style="list-style-type: none"> Contratar personal acorde con las especificaciones requeridas para el puesto. Verificar la veracidad de la información y documentación receptada del postulante. Toda nueva contratación tendrá periodo de prueba según la legislación ecuatoriana, la misma que será de 3 meses. No es posible contratar menores de edad. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
1	REQUERIMIENTO DE PERSONAL			
a	Se determina la necesidad de una vacante para que brinde apoyo o mejorar procedimientos en alguna área de la empresa.	Gerente General	Información verbal	<p>No existe un departamento de RRHH que realice el respectivo procedimiento para contratación de personal. (Ver debilidad N°9, página 157)</p> <p>No existe descripción de perfiles de cada puesto para cada área de la empresa. (Ver debilidad N°10, página 157)</p>
b	A través de una oferta de trabajo publicada en la página web OLX y mediante recomendaciones del personal se realiza el requerimiento de una vacante.	Gerente General	Anuncio página web OLX e información verbal	No existe un formato o plantilla de contratación de personal. (Ver debilidad N°11, página 157)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
2	RECLUTAMIENTO			
c	Se selecciona de entre 5 a 10 hojas de vida que cumplan con los requerimientos solicitados y se especifica que al menos cuente con un año y medio de experiencia laboral.	Gerente General	Hoja de vida	No se realiza pruebas psicotécnicas. (Ver debilidad N°12, página 157)
d	Se llama a los candidatos preseleccionados para que asistan a una entrevista personal.	Gerente General	Entrevista	No se tiene estructurada las preguntas que se va a formular en la entrevista de trabajo. (Ver debilidad N°13, página 158)
3	SELECCIÓN DEL PERSONAL			
e	Se selecciona a la persona más idónea para ocupar la vacante en base a su desenvolvimiento y buena presencia en la entrevista, a través de una llamada telefónica para la contratación formal.	Gerente General	Llamada telefónica	N/A
4	CONTRATACIÓN			
f	Elaboración y registro de firmas del contrato de trabajo con periodo de prueba de 3 meses entre el empleador y el empleado, para su respectiva legalización en el Ministerio de Relaciones Laborales.	Contador	Contrato de trabajo registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales	No se realiza el registro oportuno del contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales. (Ver debilidad N°14, página 158)
g	Notificación de ingreso en el IESS.	Contador	Notificación de ingreso en el IESS.	N/A
h	Creación de la carpeta del nuevo empleado solicitándole la copia de su cédula, certificados de estudios, certificados y referencias laborales.	Asistente Contable	Carpeta del empleado	N/A

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
5	INDUCCIÓN DEL NUEVO PERSONAL			
i.	Se da una inducción de 2 días al nuevo personal para que conozca su puesto de trabajo, las actividades a realizar y al personal de cada área de la empresa.	Gerente General		No se han definido temas que se deben impartir en la inducción. (Ver debilidad N°15, página 158)
6	SEGUIMIENTO DEL PERIODO DE PRUEBA			
j	Al cumplirse los 3 meses del periodo de prueba se analiza el desempeño del nuevo empleado en base al cumplimiento de sus funciones y metas alcanzadas para dar continuidad con la relación laboral indefinida; caso contrario se dará por terminado la relación laboral previa comunicación.	Gerente General	Contrato de trabajo	N/A
7	EVALUACIÓN DEL PERSONAL			
k	Cada 6 meses se evalúa el desempeño laboral del personal para verificar que se esté cumpliendo con las funciones designadas.	Gerente General	Evaluación del desempeño	No se realiza evaluaciones escritas al personal, se confía en los criterios verbales emitidos por los coordinadores de cada área. (Ver debilidad N°16, página 158)

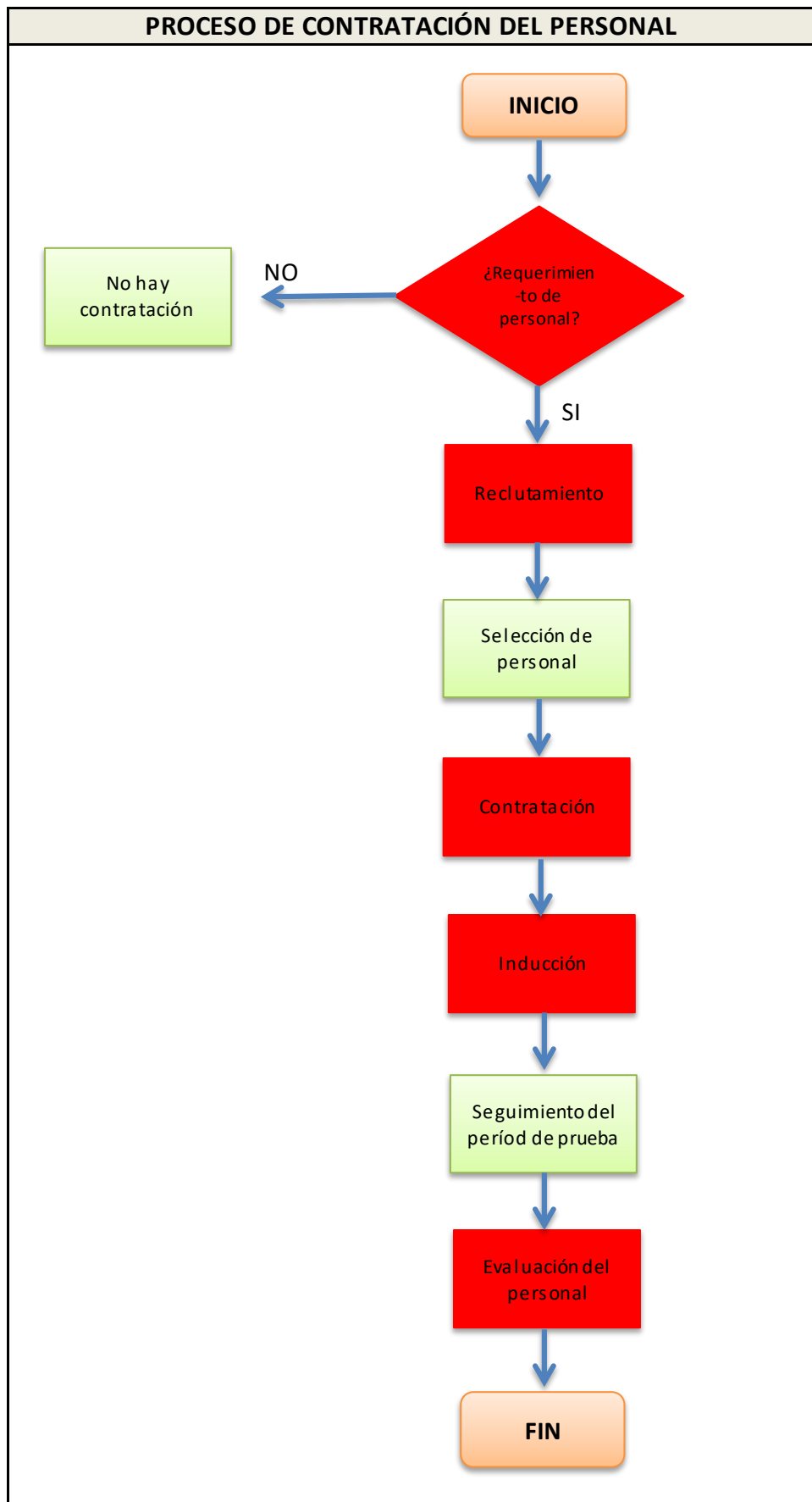


Figura 23: Flujograma contratación de personal

3.2.1.5 Proceso de producción

Tabla 23: Descripción de procedimientos producción de helados de paila

EMPRESA PRODHHEL S.A				
ÁREA: PRODUCCIÓN PROCESO: PROCESO HELADOS DE PAILA HECHO POR: SAMANTA GUERRA FECHA: 05 DE JUNIO DE 2017				
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> • Reducir al 1% los desperdicios generados de la producción mensual de helados de paila. • Incrementar la producción de helados a un 15% anual. • Ofrecer productos 100% naturales sin la utilización de químicos que sean perjudiciales para el bienestar del cliente. • Crear productos dentro de las normas de salubridad exigidas en cuanto a la manipulación de alimentos. 				
POLÍTICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar innovadores diseños de presentación de helado. • Reducción de tiempos de preparación y espera. • Automatización de procesos para incrementar la producción. • Proporcionar un producto artesanal y nutritivo en el mercado. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
1	RECEPCIÓN Y SELECCIÓN DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS			
a	La materia prima se recibe en estado seco, liquido, congelado y empacado en bolsas. Los ingredientes que no estén herméticamente cerrados y esterilizados se almacena bajo refrigeración a 5°C como en el caso de las frutas, la leche y otros lácteos.	Operador de la Planta	Orden de requisición de materiales	No existe un control de calidad adecuado de la materia prima e insumos recibidos para la producción. (Ver debilidad N°17, página 159)
b	La materia prima que se recibe es la siguiente: Leche descremada Azúcar, huevos, agua, frutas, etc.			

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
2	PESADO Y DOSIFICACIÓN DE INGREDIENTES			
c	Seleccionado los insumos para la producción del helado de paila, se pesa los mismos de acuerdo a la formulación de la mezcla previamente calculada en una balanza. La materia prima sólida es dosificada en peso, mientras que los productos líquidos por volumen.	Gerente de producción	Manual de elaboración de Helados de Paila	No existe una medida exacta de cuanto de cada ingrediente se debe usar para cada litro de helado que se va a producir. (Ver debilidad N°18, página 159)
3	MEZCLA DE INGREDIENTES			
d	Se incorpora las materias primas como la leche, azúcar, emulsificante, estabilizantes y jugo de frutas en un tanque de acero inoxidable para que mediante un agitador vertical se mezcle todos los ingredientes y obtener así una mejor disolución y dispersión de los mismos.	Gerente de producción	Manual de elaboración de Helados de Paila	N/A
4	PASTEURIZACIÓN			
e	Se eleva la temperatura de la mezcla líquida a 85°C durante un lapso de 8 a 45 segundos para eliminar los agentes patógenos (bacterias) de la mezcla.	Operador de la planta	Manual de elaboración de Helados de Paila	Falta de asesoramiento técnico. (Ver debilidad N°19, página 159)
f	Luego para evitar que los microorganismos pueden desarrollarse, es necesario disminuir la temperatura de la mezcla a 6°C o 4°C y se lo deja enfriar por al menos 4 horas.			

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
5	ELABORACIÓN DEL HELADO DE PAILA			
g	Se traslada la mezcla liquida en baldes a un cilindro que va batiendo e incorporando aire frio a la mezcla.	Operador de la Planta		No se da mantenimiento preventivo a la maquinaria, solo se realiza cuando se paraliza la misma. (Ver debilidad N°20, página 159)
h	La mezcla permanecerá liquida hasta -2°C donde conforme se vaya se enfriando se obtendrá una masa cremosa y al llegar a los -9°C se abra formado el helado.			
6	ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO EN FRIGORIFICOS			
i	El helado obtenido del proceso de elaboración se lo coloca en bandejas que son transportadas a una cámara frigorífica que se encuentra a una temperatura de -18°C.	Operador de la Planta		Poco espacio en cámaras frigoríficas para el congelamiento del producto terminado. (Ver debilidad N°21, página 160)
7	EMPAQUE DE PRODUCTO TERMINADO			
j	El helado para ventas a domicilio y al por mayor se coloca en tarrinas de litro y medio litro que serán entregadas al distribuidor.	Operador de la planta		N/A
k	El helado para las heladerías de la empresa se coloca en envases de cinco litros para ser transportadas por el chofer de la empresa.			N/A
8	TRANSPORTE DE PRODUCTO TERMINADO			
l	El chofer de la empresa lleva el producto terminado a las heladerías de la empresa en congeladores.	Chofer	Nota de pedido	No existe un sistema de congelamiento adecuado en el vehículo que se transporta el producto. (Ver debilidad N°22, página 160)

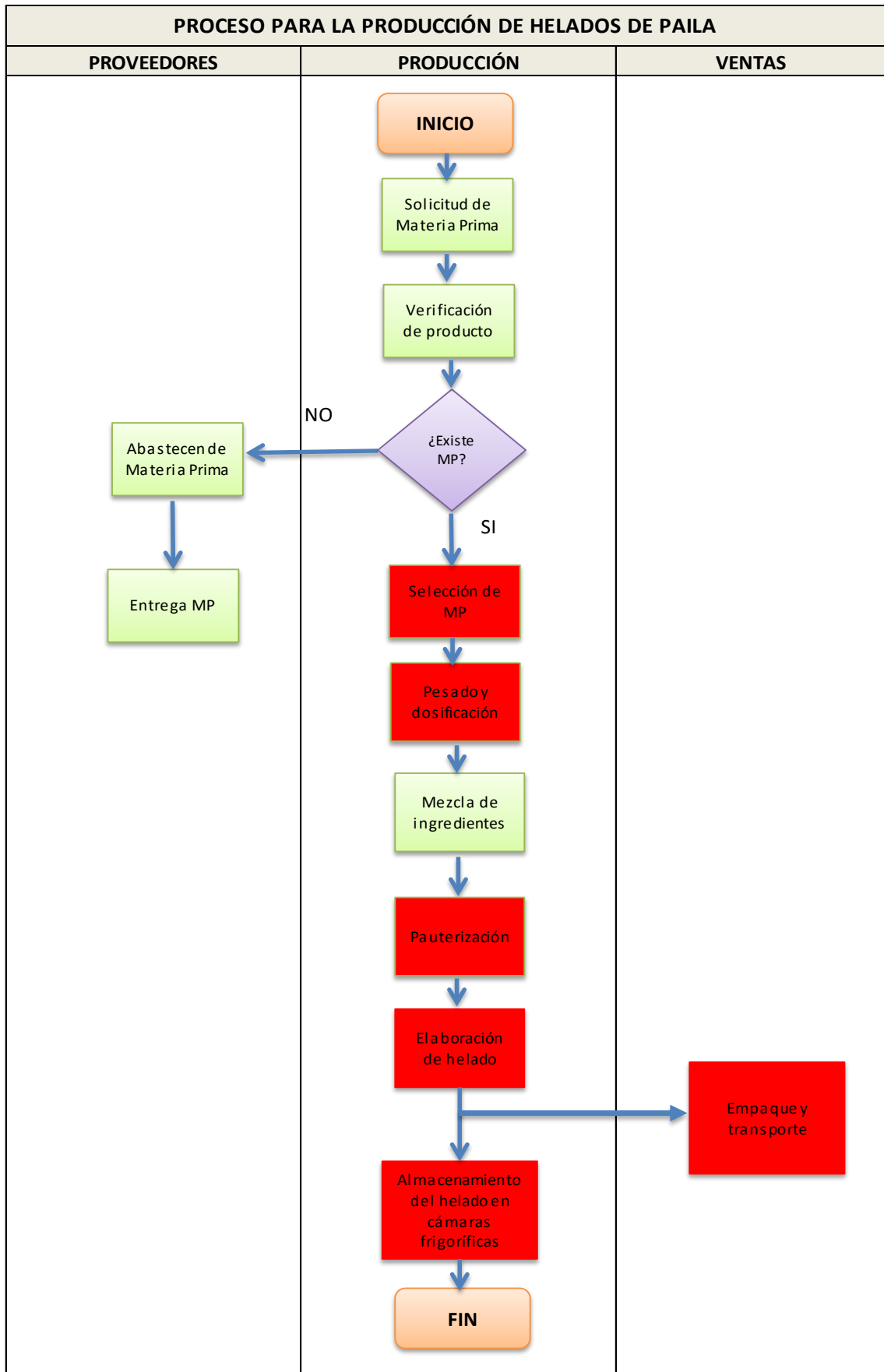


Figura 24: Flujograma helados de paila

3.2.1.6 Proceso de ventas

Tabla 24: Descripción de procedimientos de ventas en heladerías

EMPRESA PRODHEL S.A.				
<p>ÁREA: MARKETING Y VENTAS</p> <p>PROCESO: VENTAS EN HELADERÍAS, POR MAYOR Y DOMICILIO.</p> <p>HECHO POR: SAMANTA GUERRA</p> <p>FECHA: 05 DE JUNIO DEL 2017</p>				
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de consumidores a un 15% anual mediante la apertura de nuevos locales en la ciudad de Quito. • Incrementar las ventas semestralmente a un 10%. • Diversificar en un 30% anual los productos y servicios ofertados. 				
<p>POLÍTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se admiten cambios ni devoluciones de productos. • Se debe tratar al cliente con amabilidad y cortesía. • Las promociones solo aplican en fechas festivas: San Valentín, carnaval, día de los difuntos, día del trabajador y navidad. • Toda venta a domicilio tiene un costo adicional de \$1,50 y el pago debe ser en efectivo. • No se entrega pedidos a domicilio fuera de la ciudad de Quito. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
1	TOMA DE PEDIDOS			
a	Todos los pedidos realiza el cliente directamente en la caja y procede a pagar el respectivo valor en la misma.	Cajero		N/A
b	El cajero emite un ticket cuando es para consumidores finales y una factura cuando el cliente lo solicite. Con este documento el cliente retira su pedido en la parte pertinente (Ver enlace con entrega de producto)	Cajero	Ticket de máquina registradora o factura	N/A
c	El cajero guarda una copia de la factura o ticket en la caja registradora.	Cajero	Copia de factura o ticket de máquina registradora	N/A

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
2	ENTREGA DE PRODUCTOS			
d	Un asesor de la heladería le solicita al cliente el ticket o factura para verificar su pedido.	Asesor de venta en heladería	Ticket de máquina registradora o factura	N/A
e	El asesor de heladería procede a preparar la orden del cliente y le solicita que escoja el sabor de helado que desea.	Asesor de venta en heladería		N/A
f	El asesor de heladería entrega el producto al cliente y este se retira a degustar de su helado en las mesas de la heladería o sale del local.	Asesor de venta en heladería		N/A
3	LIQUIDACIÓN DE CAJA Y STOCK DE PRODUCTOS			
g	Al final del día el cajero suma los montos de las facturas y tickets cobrados, haciendo uso de la calculadora.	Cajero		N/A
h	Realiza el cuadro del inventario y conteo del dinero recaudado en caja, el mismo que debe concordar con la sumatoria de las facturas o tickets recaudados.	Cajero	Cuadre de caja	No se mantiene niveles adecuados de stock mínimo en las heladerías. (Ver debilidad N°23, página 161)
i	Llena la liquidación de caja detallando el nombre del cajero responsable, fecha y adecuada clasificación del dinero recaudado en sus denominaciones.	Cajero	Liquidación de caja	Inadecuado registro de liquidación de cajas. (Ver debilidad N°24, página 161)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
j	Efectúa la papeleta de depósito con el respectivo valor cuadrado en caja, llena la misma con el número de cuenta de la empresa, lugar y fecha, monto a depositar detallado y total, nombre del depositante que debe ser el nombre del cajero. La información en dicha papeleta debe concordar con la liquidación de caja.	Cajero	Papeleta de depósito	N/A
k	Guarda el dinero recaudado, la papeleta de depósito y la liquidación de caja en un sobre membretado con su nombre y el monto a depositar.	Cajero		No existe una supervisión adecuada de dinero recaudado de las ventas realizadas en el día. (Ver debilidad N°25, página 161)
l	Al día siguiente el cajero envía al asesor de la heladería con el dinero y papeleta a depositar la venta del día anterior en la cuenta de la empresa.	Asesor de venta en heladería		N/A
m	El asesor de la heladería entrega al cajero la papeleta de depósito y este envía una imagen por Whats App a la administración de la empresa para su respectivo registro.	Asesor de venta en heladería	Imagen de la papeleta de depósito	No se archiva la papeleta de depósito. (Ver debilidad N°26, página 161)

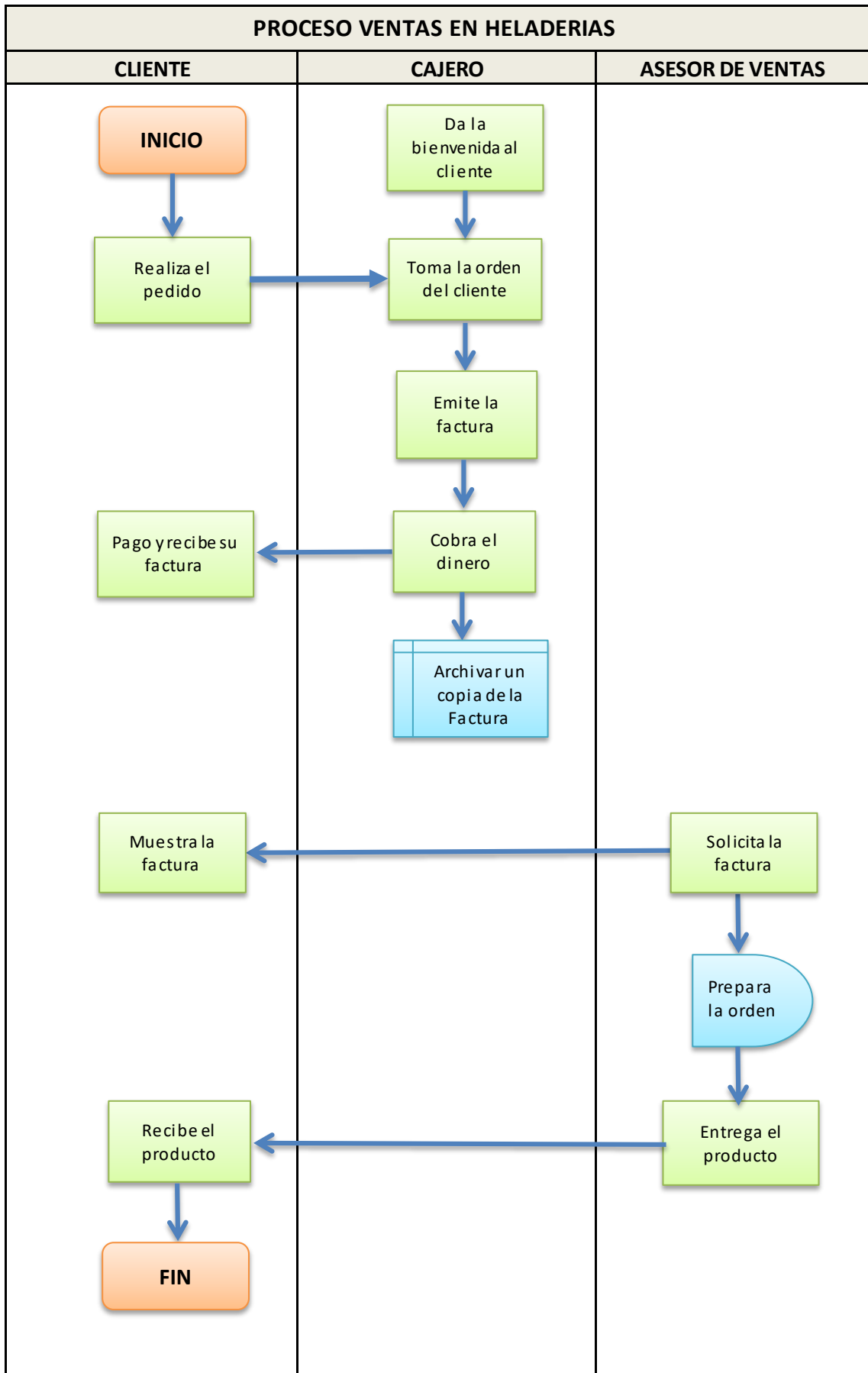


Figura 25: Flujograma ventas en heladerías

Tabla 25: Descripción del proceso de ventas al por mayor

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
1	SOLICITUD DE PEDIDO			
a	El cliente envía una orden de compra al e-mail de la empresa, en el que indica la cantidad a comprar, descripción del producto, precio y condiciones de pago.	Cliente	Orden de Compra	N/A
b	El jefe de ventas ingresa al sistema los datos del cliente, para emitir la respectiva factura y enviar al área de producción una copia de la orden de compra.	Jefe de Ventas	Factura	N/A
2	PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS			
c	El gerente de producción coordina con el cliente la fecha de entrega de su pedido.	Gerente de Producción		N/A
d	El gerente de producción empieza el proceso de producción en base al requerimiento del cliente. (Ver enlace con proceso de producción de helados)	Gerente de Producción	Copia de la Orden de Compra	N/A
3	DESPACHO DE PEDIDOS			
e	El cliente se acerca a la empresa a retirar su pedido y realiza el pago del mismo en caja y se le entrega su respectiva factura.	Cajero	Factura	No hay suficientes vehículos para la entrega de pedidos. (Ver debilidad N°27, página 162)
f	El bodeguero saca el pedido del cliente y hace la entrega del mismo.	Bodeguero		En ocasiones el despacho de productos es anotado en hojas sueltas que pueden extraviarse como ya ha sucedido anteriormente. (Ver debilidad N°28, página 162)

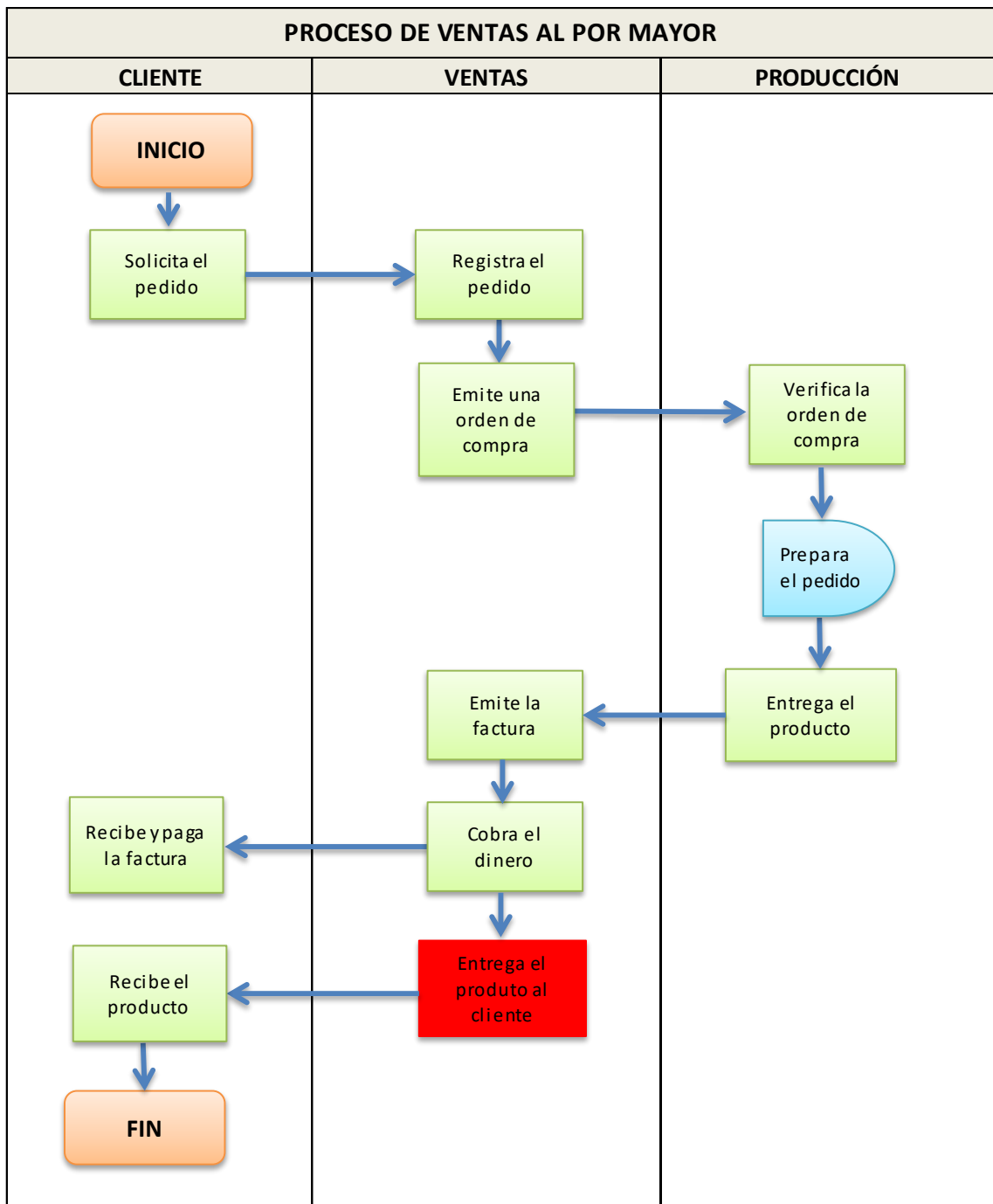


Figura 26: Flujograma ventas al por mayor

Tabla 26: Descripción del proceso de ventas a domicilio

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
1	PROMOCIÓN DE PRODUCTOS			
a	Se promociona el producto a través de la página web adomicilioya.com donde se encuentra el número de teléfono al cual puede llamar el cliente para realizar su pedido.	Jefe de Ventas	Publicidad página web	La empresa no determina el periodo de promociones.
2	TOMA DE PEDIDOS			
b	El cliente llama a la empresa donde el jefe de ventas registra su orden en el sistema y genera la factura. Se le especifica al cliente que la venta a dominio solo se realiza en la ciudad de Quito desde el Condado hasta la Av. Colon, tiene un costo adicional de \$1,50 y se acepta solo pagos en efectivo.	Jefe de Ventas	Factura	El cliente solicita el pedido mediante una llamada telefónica, el mismo es anotado por parte del Jefe de ventas en un cuaderno. (Ver debilidad N°29, página 163)
c	Una vez confirmado la orden del cliente se pide a producción el producto.	Jefe de Ventas		No existe una orden de pedido para producción. (Ver debilidad N°30, página 163)
3	DESPACHO DE PEDIDOS			
d	El bodeguero entrega al chofer de la empresa el producto para que este lo lleve a su destino con la respectiva factura.	Bodeguero	Factura	En ocasiones el despacho de productos es anotado en hojas sueltas que pueden extraviarse como ya ha sucedido anteriormente. (Ver debilidad N°31, página 163)
e	El chofer entrega el producto al cliente en aproximadamente 2 horas, realiza el cobro, entrega la factura al mismo y firma la hoja de ruta del chofer.	Chofer	Hoja de ruta	N/A
f	El chofer lleva los valores recaudados al jefe de ventas.	Chofer		N/A

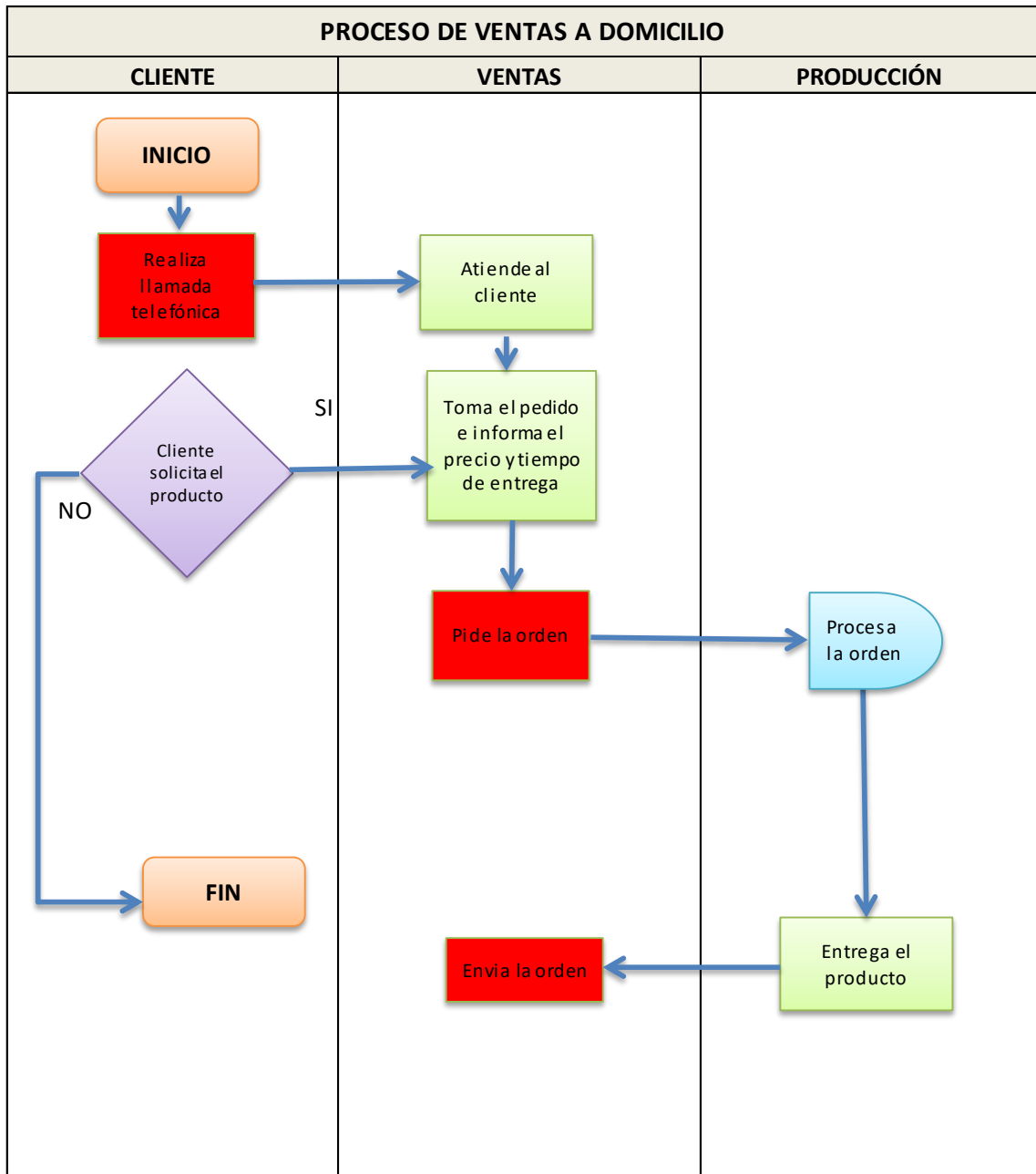


Figura 27: Flujograma ventas a domicilio

3.2.1.7 Proceso de almacenamiento del producto en bodega

Tabla 27: Descripción de procedimientos de bodega

EMPRESA PRODHEL S.A				
<p>ÁREA: PRODUCCIÓN</p> <p>PROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA</p> <p>HECHO POR: SAMANTA GUERRA</p> <p>FECHA: 05 DE JUNIO DEL 2017</p>				
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacenar el helado en cámaras frigoríficas a una temperatura de -18°C. • Almacenar las frutas y los productos lácteos a una temperatura promedio de 10°C a fin de mantener su frescura y tiempo de duración. • Mantener un stock mínimo semanal de 500 litros de helado. 				
<p>POLÍTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el estado óptimo de las materias primas ingresadas a bodega. • Informar anticipadamente la falta de materiales e insumos. • La factura de compra y guía de remisión debe contar con la firma del bodeguero antes de ser entregada a contabilidad para su registro. • Verificar que los comprobantes de ventas cuenten con todos los datos del cliente y del responsable de su entrega. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
1	INGRESO DE PRODUCTO TERMINADO A BODEGA			
a	Una vez que se haya terminado el proceso de elaboración del helado se transporta en bandejas el producto para ser almacenados en cámaras frigoríficas.	Operador de la planta		No se mantiene niveles adecuados de stock. (Ver debilidad N°32, página 164)
2	RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA E INSUMOS Y OTROS MATERIALES A BODEGA			
N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
b	Se recibe la materia prima, envolturas, empaques y otros materiales una vez que el operario de la planta haya verificado la cantidad recibida y el estado de la fruta es decir, su limpieza, frescura, peso y tamaño.	Bodeguero		No existe un documento adecuado de registro de ingreso de materias primas y otros materiales a bodega. El bodeguero utiliza un cuaderno para registrar el ingreso. (Ver debilidad N°33, página 164)

N°	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD ENCONTRADA
c	A la fruta y los productos lácteos como la leche se los guarda en congeladores para una mejor conservación y que los mismos no se dañen.	Bodeguero		N/A
d	Las envolturas, empaques y otros materiales se los almacena en cartones	Bodeguero	Nota de entrega	N/A
3	SALIDA DE INVENTARIO			
e	Despachar productos mediante factura de venta.	Bodeguero	Factura	El bodeguero anota la salida de inventario en hojas sueltas que podrían extraviarse como ya ha ocurrido anteriormente. (Ver debilidad N°34, página 164)
f	Mantener almacenado el producto en cámaras frigoríficas hasta la entrega al cliente a fin de que no se dañe el mismo.	Bodeguero	Verificación de temperatura en cámaras frigoríficas	N/A
4	DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS			
g	Solo se aceptan devoluciones de productos defectuosos.	Bodeguero	Verificación de producto	No se realiza control de calidad del producto despachado. (Ver debilidad N°35, página 164)
h	Entregar al cliente un nuevo producto en buen estado.	Bodeguero	Nota de entrega	N/A

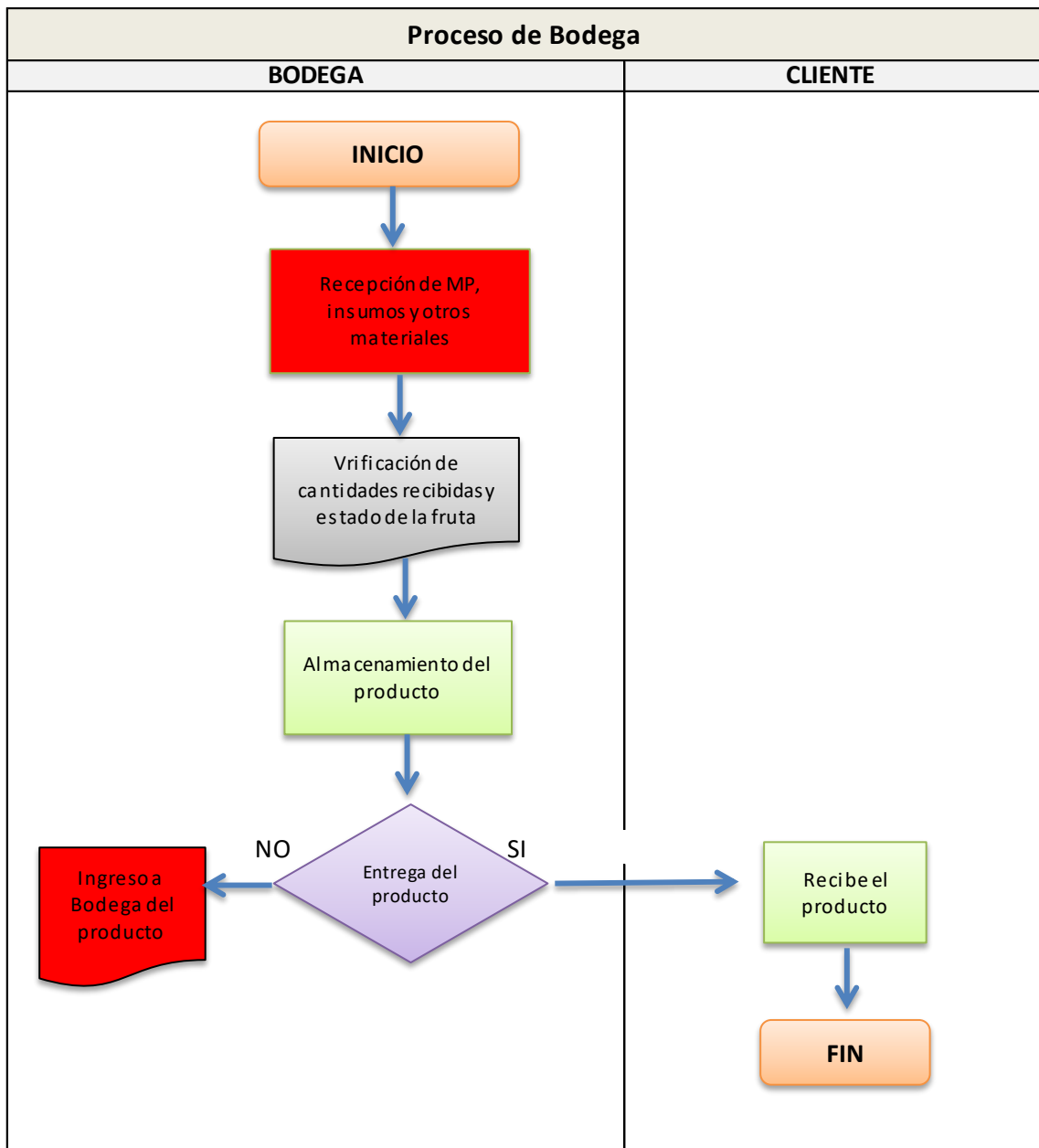


Figura 28: Flujograma bodega

3.3 Planificación específica de la auditoría

3.3.1 Pruebas de cumplimiento

Las pruebas de cumplimiento se realizan con la finalidad de determinar si los controles están siendo aplicados de manera que cumplan con las políticas y procedimientos de cada área de la empresa.

3.3.1.1 Programa de trabajo.

Se realizará un programa de auditoria para compras, ventas, producción, almacenaje y contratación de personal enlistando cada uno de los procedimientos a seguir, asignando un tiempo y responsable para cada actividad.

Objetivos:

- Cotejar el cumplimiento de los procedimientos.
- Evaluar el control interno de la empresa.
- Identificar posibles deficiencias en los procesos realizados por la empresa.
- Detectar excepciones en las pruebas de cumplimiento de cada área de la empresa.

Tabla 28: Programa de trabajo compras

ÍNDICE: PT- COMPRAS

PÁGINA: 1/2

EMPRESA PRODHTEL S.A					
AUDITORÍA OPERATIVA					
TÍTULO: PROGRAMA DE TRABAJO					
ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE					
PROCESO: COMPRAS					
PERÍODO AUDITADO: MAYO-JUNIO 2017					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		REF P/T
			ESTIMADO	REAL	
1	Realizar el relevamiento del proceso de compra.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	T-12
2	Determinar debilidades y elaborar una matriz donde se analice el posible riesgo y el impacto que causa cada una de las debilidades encontradas en el proceso.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	T-12
3	Realizar un flujograma que muestre los procedimientos para realizar compras.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	F-23
4	Seleccionar una muestra para realizar el análisis de las pruebas de cumplimiento.	Samanta Guerra	1 semana	1 semana	PCC-1
5	Determinar lo que se quiere verificar en las órdenes de compra.	Samanta Guerra	30 min	1 hora	PCC-1
a.	Verificar que las facturas de compras cuenten con una orden de compra.	Samanta Guerra	1 min	1 min	PCC-1
b.	Verificar que al menos se hayan analizado 3 cotizaciones de proveedores antes de realizar la compra.	Samanta Guerra	5 min	5 min	PCC-1
c.	Verificar que previa emisión de orden de compra se verifico que la misma era necesaria debido a la falta de materia prima e insumos para la producción.	Samanta Guerra	5 min	5 min	PCC-1
d.	Verificar que la orden de compra se encuentre firmada y autorizada por el Administrador de la empresa.	Samanta Guerra	5 min	4 min	PCC-1
e.	Revisar que se haya enviado una copia de la orden de compra al área de producción y bodega, para que estén al tanto de lo que deben recibir.	Samanta Guerra	5 min	5 min	PCC-1

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		REF P/T
			ESTIMADO	REAL	
6	Describir las excepciones encontradas en las pruebas de cumplimiento.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCC-2
7	Conversar con el auditado y determinar si aplica o no la sugerencia.	Samanta Guerra	20 min	30 min	PCC-2

Tabla 29: Programa de trabajo Ventas

ÍNDICE: PT- VENTAS

PÁGINA: 1/2

EMPRESA PRODHTEL S.A					
AUDITORÍA OPERATIVA					
TÍTULO: PROGRAMA DE TRABAJO					
ÁREA: MARQUETING Y VENTAS					
PROCESO: VENTAS					
PERÍODO AUDITADO: MAYO-JUNIO 2017					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		REF P/T
			ESTIMADO	REAL	
1	Realizar el relevamiento del proceso de ventas.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	T-19
2	Determinar debilidades y elaborar una matriz donde se analice el posible riesgo y el impacto que causa cada una de las debilidades encontradas en el proceso.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	T-19
3	Realizar un flujograma que muestre los procedimientos de ventas.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	F-30
4	Seleccionar una muestra para realizar el análisis de las pruebas de cumplimiento.	Samanta Guerra	1 semana	1 semana	PCV-1
5	Determinar lo que se quiere verificar en las órdenes de pedido.	Samanta Guerra	30 min	1 hora	PCV-1
a.	Verificar que el jefe de ventas tenga un listado de existencias previo a la toma de pedidos de venta al por mayor y a domicilio.	Samanta Guerra	5 min	5 min	PCV-1
b.	Verificar que las ventas se encuentren respaldadas con sus respectivas facturas.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCV-1
c.	Comprobar que en la factura conste el RUC o CI del cliente, nombre, vendedor, fecha de emisión, registrada la firma del chofer y que los valores sean los correctos.	Samanta Guerra	3 min	5 min	PCV-1
d.	Constatar que el número de secuencia de la factura pre impreso esté acorde a la referencia del sistema.	Samanta Guerra	2 min	2 min	PCV-1

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		REF P/T
			ESTIMADO	REAL	
e.	Revisar que los arqueos de caja de los valores recaudados de las ventas del día sean correctos.	Samanta Guerra	5 min	5 min	PCV-1
f.	Evaluar la satisfacción de los clientes con respecto a los productos ofertados por la empresa.	Samanta Guerra	10 min	5 min	PCV-1
6	Describir las excepciones encontradas en las pruebas de cumplimiento.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCV-2
7	Conversar con el auditado y determinar si aplica o no la sugerencia.	Samanta Guerra	20 min	30 min	PCV-2

Tabla 30: Programa de trabajo Producción de helados de paila

ÍNDICE: **PT- PRODUCCIÓN**

PÁGINA: **1/2**

EMPRESA PRODHTEL S.A					
AUDITORÍA OPERATIVA					
TÍTULO: PROGRAMA DE TRABAJO					
ÁREA: PRODUCCIÓN					
PROCESO: PRODUCCIÓN HELADOS DE PAILA					
PERÍODO AUDITADO: MAYO-JUNIO 2017					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		REF P/T
			ESTIMADO	REAL	
1	Realizar el relevamiento del proceso de producción.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	T-18
2	Determinar debilidades y elaborar una matriz donde se analice el posible riesgo y el impacto que causa cada una de las debilidades encontradas en el proceso.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	T-18
3	Realizar un flujograma que muestre los procedimientos de producción.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	F-29
4	Seleccionar una muestra para realizar el análisis de las pruebas de cumplimiento.	Samanta Guerra	1 semana	1 semana	PCP-1
5	Identificar las actividades que se van a verificar.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCP-1
a.	Verificar que la materia prima fue sometida al control de calidad.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCP-1
b.	Realizar un recorrido dentro de la planta para verificar si el proceso de producción es higiénico y si el personal utiliza la vestimenta adecuada para la producción.	Samanta Guerra	1 hora	1 hora	PCP-1
c.	Verificar si se realiza un adecuado mantenimiento a las maquinarias que se usan para la producción de helados de paila.	Operador de la Planta	30 min	1 hora	PCP-1
d.	Confirmar si el operador de la planta cuenta con asesoramiento técnico adecuado para manejar la maquinaria.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCP-1
e.	Conocer si existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCP-1

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		REF P/T
			ESTIMADO	REAL	
e.	Conocer si existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCP-1
6	Describir las excepciones encontradas en las pruebas de cumplimiento.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCP-2
7	Conversar con el auditado y determinar si aplica o no la sugerencia.	Samanta Guerra	20 min	30 min	PCP-2

Tabla 31: Programa de trabajo Almacenamiento en bodega

ÍNDICE: PT- BODEGA

PÁGINA: 1/1

EMPRESA PRODHTEL S.A					
AUDITORÍA OPERATIVA					
TÍTULO: PROGRAMA DE TRABAJO					
ÁREA: PRODUCCIÓN					
PROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA					
PERÍODO AUDITADO: MAYO-JUNIO 2017					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		REF P/T
			ESTIMADO	REAL	
1	Realizar el relevamiento de procesos.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	T-22
2	Determinar debilidades y elaborar una matriz donde se analice el posible riesgo y el impacto que causa cada una de las debilidades encontradas en el proceso.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	T-22
3	Realizar un flujograma que muestre los procedimientos de bodegaje.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	F-33
4	Seleccionar una muestra para realizar el análisis de las pruebas de cumplimiento.	Samanta Guerra	1 semana	1 semana	PCB-1
5	Identificar las actividades que se van a verificar.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCB-1
a.	Verificar la correcta ubicación del producto terminado dentro de la bodega.	Samanta Guerra	15 min	20 min	PCB-1
b.	Comparar que la cantidad facturada sea la misma que la cantidad despachada.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCB-1
c.	Revisar documentación que autorice salidas de inventario.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCB-1
d.	Revisar si se realiza orden de devolución de productos defectuosos.	Samanta Guerra	15 min	25 min	PCB-1
e.	Verificar que se lleva un adecuado manejo de stock mínimo.	Samanta Guerra	20 min	20 min	PCB-1
6	Describir las excepciones encontradas en las pruebas de cumplimiento.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCB-2
7	Conversar con el auditado y determinar si aplica o no la sugerencia.	Samanta Guerra	20 min	30 min	PCB-2

Tabla 32: Programa de trabajo Contratación de personal

ÍNDICE: **PT- CONTRATACIÓN PERSONAL**

PÁGINA: **1/2**

EMPRESA PRODHEL S.A					
AUDITORÍA OPERATIVA					
TÍTULO: PROGRAMA DE TRABAJO					
ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE					
PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL					
PERÍODO AUDITADO: MAYO-JUNIO 2017					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		REF P/T
			ESTIMADO	REAL	
1	Realizar el relevamiento de procesos.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	T-17
2	Determinar debilidades y elaborar una matriz donde se analice el posible riesgo y el impacto que causa cada una de las debilidades encontradas en el proceso.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	T-17
3	Realizar un flujograma de procedimientos.	Samanta Guerra	1 semana	2 semanas	F-28
4	Seleccionar una muestra para realizar el análisis de las pruebas de cumplimiento.	Samanta Guerra	1 semana	1 semana	PCCP-1
5	Identificar las actividades que se van a verificar.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCCP-1
a.	Verificar que existan perfiles de puesto creados para cada área de la empresa.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCCP-1
b.	Verifica si se toman pruebas psicotécnicas en el proceso de reclutamiento de personal.	Samanta Guerra	15 min	15 min	PCCP-1
c.	Verificar que los contratos cuenten con firmas tanto del empleador con del personal a contratar y la legalidad del contrato.	Samanta Guerra	15 min	20 min	PCCP-1
d.	Analizar si el tiempo de inducción es suficiente para que el personal comprenda las funciones y actividades que debe realizar en su puesto de trabajo.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCCP-1

ÍNDICE: PT- CONTRATACIÓN PERSONAL**PÁGINA: 2/2**

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		REF P/T
			ESTIMADO	REAL	
e.	Verificar si se realiza evaluaciones al personal y si los mismos son capacitados en relación a las necesidades de cada área.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCCP-1
6	Describir las excepciones encontradas en las pruebas de cumplimiento.	Samanta Guerra	30 min	30 min	PCCP-2
7	Conversar con el auditado y determinar si aplica o no la sugerencia.	Samanta Guerra	20 min	30 min	PCCP-2

Tabla 33: Prueba de cumplimiento Compras

EMPRESA PRODHHEL S.A

ÍNDICE: PCC-1

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: COMPRAS

PERÍODO AUDITADO: MAYO - JUNIO 2017

Fecha de Compra	N° Fact.	N° OC	Descripción de la compra	Aserciones				
				a	b	c	d	e
01/05/2017	1110	306	1200 u etiquetas	a	a	a	4	a
01/05/2017	1128	353	Despulpadora de fruta D-60	a	2	a	a	a
01/05/2017	1137	418	Bascula tipo bananera	a	a	a	a	a
05/05/2017	1237	675	Set de cuchillos para frutas	a	a	a	a	a
06/05/2017	1253	542	1000 lb de mora	1	a	a	a	a
07/05/2017	1400	780	1 k de azúcar	a	a	a	a	a
07/05/2017	1407	313	20 cubetas de huevos	a	a	a	a	a
08/05/2017	1440	850	25 cajas de mango	a	a	3	a	a
13/05/2017	1614	208	Guanábana despulpada	a	a	a	a	a
13/05/2017	1662	154	150 ltrs de leche descremada	a	a	a	a	a

NOTA 1. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo principal de este papel de trabajo es verificar el adecuado cumplimiento de los procedimientos establecidos para el proceso de compras **PCC-1**.

NOTA 2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para seleccionar la muestra se tomó como referencia las órdenes de compra realizadas el mes de mayo de 2017, en este mes se emitieron aproximadamente 59 órdenes de compra. Se tomó aleatoriamente 10 órdenes de compra para ser analizadas.

NOTA 3. EXPLICACIÓN DE NÚMEROS

Los números que aparecen en cada una de las aserciones, corresponden a lo que se quiere verificar que cumpla cada orden de compra, la explicación de las excepciones se pueden ver en cédula de excepciones **PCC-2**.

Significado de las aserciones:

- a.** Verificar que las facturas de compras cuenten con una orden de compra.

- b.** Verificar que al menos se hayan analizado 3 cotizaciones de proveedores antes de realizar la compra.

- c.** Constatar que previa emisión de orden de compra se verifico que la misma era necesaria debido a la falta de materia prima e insumos para la producción.

- d.** Verificar que la orden de compra se encuentre firmada y autorizada por el Administrador de la empresa.

- e.** Revisar que se haya enviado una copia de la orden de compra al área de producción y bodega, para que estén al tanto de lo que deben recibir.

EMPRESA PRODHEL S.A.

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: COMPRAS

EXCEPCIONES ENCONTRADAS A LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: MAYO- JUNIO 2017

ÍNDICE: PCC-2

PÁGINA: 1/1

N° Excepción	Ref. PT	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	COMENTARIO DEL AUDITADO	¿Aplica Sugerencia?
1	PCC-1	Se detectó que la orden de compra N° 542 no corresponde a la factura N°1253	El asistente contable expresa que hubo un error al momento de archivar los documentos.	Ver debilidad N° 36
2	PCC-1	La orden de compra N°353 se realizó en base a una sola cotización.	El administrador expresa que se realizó la compra con el proveedor de confianza.	Ver debilidad N°37
3	PCC-1	En la orden de compra N°850 no se verificó el stock en bodega para realizar la compra de fruta.	El jefe de producción asegura que no tenía más fruta para la producción de helados de mango.	Ver debilidad N°38
4	PCC-1	Se verificó que la orden de compra N° 306 no constaba la firma de autorización del Administrador de la empresa.	El administrador expresó que en esa orden de compra no consta su firma de autorización debido a que se encontraba fuera de la empresa; sin embargo se autorizó la compra mediante una llamada telefónica.	Ver debilidad N°39

Tabla 34: Prueba de cumplimiento Ventas**EMPRESA PRODHEL S.A****ÍNDICE: PCV-1****AUDITORÍA OPERATIVA****ÁREA: MARKETING Y VENTAS****PROCESO: VENTAS****PERÍODO AUDITADO: MAYO - JUNIO 2017**

Fecha de Venta	N° Comprobante	Vendedor	Aserciones				
			a	b.	c.	d.	e.
01/06/2017	1108	Vendedor 1	a	a	a	a	a
02/06/2017	1174	Vendedor 1	a	a	a	a	a
05/06/2017	1242	Vendedor 1	a	a	a	a	a
05/06/2017	1280	Vendedor 2	a	a	3	a	a
06/06/2017	1304	Vendedor 1	1	a	4	a	a
06/06/2017	1338	Vendedor 2	a	a	a	a	a
06/06/2017	1368	Vendedor 2	a	a	a	a	5
07/06/2017	1371	Vendedor 1	1	a	a	a	a
08/06/2017	1440	Vendedor 1	a	2	a	a	a
09/06/2017	1500	Vendedor 1	a	a	a	a	a
09/06/2017	1520	Vendedor 2	a	a	a	a	a
10/06/2017	1555	Vendedor 2	a	a	a	a	a
12/06/2017	1565	Vendedor 1	1	a	a	a	a
13/06/2017	1600	Vendedor 1	a	a	a	a	a
15/06/2017	1700	Vendedor 2	a	a	a	a	a

NOTA 1. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo principal de este papel de trabajo es verificar el adecuado cumplimiento de los procedimientos establecidos para el proceso de ventas **PCV-1**.

NOTA 2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para seleccionar la muestra se tomó como referencia ventas realizadas el mes de junio de 2017, se tomó en como referencia los 15 primeros días del mes y se selecciona aleatoriamente en base a la utilidad que genera cada producto.

NOTA 3. EXPLICACIÓN DE NÚMEROS

Los números que aparecen en cada una de las aserciones, corresponden a las aserciones que se han detectado, cuya explicación se pueden ver en cédula de excepciones **PCV-2**.

Significado de las aserciones:

- a.** Verificar que el jefe de ventas tenga un listado de existencias previo a la toma de pedidos de ventas al por mayor y a domicilio.
- b.** Verificar que las ventas se encuentren respaldadas con sus respectivas facturas.
- c.** Comprobar que en la factura conste el RUC o CI del cliente, nombre, vendedor, fecha de emisión, registrada la firma del chofer y que los valores sean los correctos.
- d.** Constatar que el número de secuencia de la factura pre impreso esté acorde a la referencia del sistema.
- e.** Revisar que los arqueos de caja de los valores recaudados de las ventas del día sean correctos.

EMPRESA PRODHEL S.A.
 AUDITORÍA OPERATIVA
 ÁREA: MARKETING Y VENTAS
 PROCESO: VENTAS

EXCEPCIONES ENCONTRADAS A LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: MAYO- JUNIO 2017

ÍNDICE: **PCV-2**

PÁGINA: **1/1**

Nº Excepción	Ref. PT	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	COMENTARIO DEL AUDITADO	Ref. Debilidad
1	PCV-1	Para los comprobantes N°1364, 1371 y 1565 no se verifico la existía de producto terminado al momento de tomar la orden del cliente.	El jefe de ventas manifiesta que genero la orden del cliente porque todavía existía producto en stock.	Ver debilidad N°40, página 167
2	PCV-1	Se evidencia que la factura N°1440 no se encuentra archivada y no aparece en físico, solo se encuentra registrada en el sistema.	El jefe de ventas manifiesta que la factura fue archiva en el mes correspondiente, sin embargo se desconoce que sucedió con dicha factura.	Ver debilidad N° 41, página 167
3	PCV-1	Se detectó que en la factura N°1280 los datos del cliente registrados en el sistema no son los correctos.	El jefe de ventas manifestó que la factura fue anulada.	Ver debilidad N°42, página 167
4	PCV-1	En la factura N°1304 no se encuentra registrada la firma del chofer que llevo el producto a su destino.	El chofer manifiesta que se olvidó de firmar la factura al momento de entregar al jefe de ventas.	Ver debilidad N° 43, página 168
5	PCV-1	El comprobante de venta N°1368 no se encuentra registrado en el arqueo de caja del 06/06/2017.	El cajero manifiesta que pidió permiso en la tarde y por lo cual el asesor de venta en heladería era el responsable de realizar el arqueo de caja.	Ver debilidad N° 44, página 168

Tabla 35: Prueba de cumplimiento Producción**EMPRESA PRODHEL S.A.****ÍNDICE: PCP-1****AUDITORÍA OPERATIVA****ÁREA: PRODUCCIÓN****PROCESO: PRODUCCIÓN HELADOS DE PAILA****PERÍODO AUDITADO: MAYO - JUNIO 2017**

Fecha del Pedido	N° orden de producción	Descripción del pedido	Aserciones				
			a	b.	c	d	e.
01/05/2017	1284	100 litros de helado de mora	a	a	a	3	a
02/05/2017	1305	15 litros de helado de chicle	a	a	a	a	a
04/05/2017	1312	5 litros de helado de guanábana	1	a	2	a	a
04/05/2017	1320	3 litros de helado de fresa	a	a	a	a	a
08/05/2017	1335	2 litros de helado de nutela	a	a	a	a	a
12/05/2017	1348	30 litros de helado de menta	a	a	a	a	a
16/05/2017	1350	50 vasitos de helado de chocolate	a	a	a	a	a
20/05/2017	1360	50 litros de helado de mora	a	a	a	a	a
21/05/2017	1365	15 litros de helado de naranjilla	a	a	a	a	4
24/05/2017	1370	10 litros de helado de coco	a	a	a	a	a
25/05/2017	1382	6 litros de helado de taxo	a	a	a	a	a
28/05/2017	1400	25 vasitos de helado de mora	a	a	a	a	a

NOTA 1. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo principal de este papel de trabajo es verificar el adecuado cumplimiento de los procedimientos establecidos en el proceso de producción **PCP-1**.

NOTA 2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para seleccionar la muestra se tomó como referencia ordenes de producción del mes de mayo de 2017, donde hubo poca producción. Para esto se tomó una muestra de 12 órdenes de producción.

NOTA 3. EXPLICACIÓN DE NÚMEROS

Los números que aparecen en cada una de las aserciones, corresponden a las aserciones que se han detectado, cuya explicación se pueden ver en cédula de excepciones **PCP-2**.

Significado de las aserciones:

- a.** Verificar que la materia prima fue sometida al control de calidad.

- b.** Realizar un recorrido dentro de la planta para verificar si el proceso de producción es higiénico y si el personal utiliza la vestimenta adecuada para la producción.

- c.** Verificar si se realiza un adecuado mantenimiento a las maquinarias que se usan para la producción de helados de paila.

- d.** Confirmar si el operador de la planta cuenta con asesoramiento técnico adecuado para manejar las maquinarias.

- e.** Conocer si existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades.

EMPRESA PRODHHEL S.A.

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: PRODUCCIÓN

PROCESO: PRODUCCIÓN HELADOS DE PAILA

EXCEPCIONES ENCONTRADAS A LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: MAYO- JUNIO 2017

ÍNDICE: **PCP-2**

PÁGINA: **1/1**

Nº Excepción	Ref. PT	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	COMENTARIO DEL AUDITADO	Ref. Debilidad
1	PCP-1	Se verifico que en la orden de producción N°1312 no se inspecciono la materia prima antes de ser utilizada para el proceso de producción.	No hay una persona que supervise al operador de la planta cuando el Gerente de Producción no se encuentra en las instalaciones de la empresa.	Ver debilidad N°45, página 169
2	PCP-1	Al revisar la orden de producción N°1312 se constató que hubo retrasos en la entrega del producto debido a que la máquina de elaboración de helados se dañó y se tuvo que llamar a un técnico externo de la empresa para que arregle la misma.	El Gerente de producción comento que no se realiza periódicamente mantenimiento a las maquinarias.	Ver debilidad N°46, página 169
3	PCP-1	En la orden de producción N°1284 se detectó que existe debilidad al momento de calibrar la maquinaria para la pasteurización del helado de paila.	Sola una persona realiza todo el proceso de producción y por lo tanto no se puede tener un control adecuado de las maquinarias.	Ver debilidad N°47, página 169
4	PCP-1	En la orden de producción N°1365 se detectó que la misma persona de producción era la encargada de recibir las materias primas e ingresarlas a bodega.	El Gerente General menciona que no cuenta con recursos económicos suficientes para contratar a más personal para la producción de helados.	Ver debilidad N°48, página 170

Tabla 36: Prueba de cumplimiento Bodega

EMPRESA PRODHHEL S.A.

ÍNDICE: PCB-1

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: PRODUCCIÓN

PROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA

PERÍODO AUDITADO: MAYO - JUNIO 2017

Fecha de Venta	N° Comprobante	Vendedor	Aserciones				
			a	b.	c.	d	e.
03/05/2017	1780	Vendedor 1	a	a	a	a	a
03/05/2017	1785	Vendedor 1	a	a	a	a	4
05/05/2017	1790	Vendedor 2	a	a	a	a	a
06/05/2017	1800	Vendedor 2	a	a	2	a	a
08/05/2017	1810	Vendedor 2	a	a	a	a	a
12/05/2017	1830	Vendedor 2	a	a	a	3	a
15/05/2017	1855	Vendedor 1	a	a	a	a	a
19/05/2017	1900	Vendedor 1	a	a	a	a	a
19/05/2017	1905	Vendedor 1	a	1	a	a	a
24/05/2017	1925	Vendedor 1	a	a	a	a	a

NOTA 1. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo principal de este papel de trabajo es verificar el adecuado cumplimiento de los procedimientos de bodega **PCB-1**.

NOTA 2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para seleccionar la muestra se tomó como referencia facturas de ventas del mes de mayo de 2017 y se seleccionó aleatoriamente 10 facturas para evaluar el cumplimiento de las aserciones que se describen más adelante.

NOTA 3. EXPLICACIÓN DE NÚMEROS

Los números que aparecen en cada una de las aserciones, corresponden a las aserciones que se han detectado, cuya explicación se pueden ver en cédula de excepciones **PCB-2**.

Significado de las aserciones:

- a.** Verificar la correcta ubicación del producto terminado dentro de la bodega.
- b.** Comparar que la cantidad facturada sea la misma que la cantidad despachada.
- c.** Revisar documentación que autorice salidas de inventario.
- d.** Revisar si se realiza orden de devolución de productos defectuosos.
- e.** Verificar que se lleva un adecuado manejo de stock mínimo.

EMPRESA PRODHEL S.A.

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: BODEGA

PROCESO: ALMACENAMIENTO

EXCEPCIONES ENCONTRADAS A LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: MAYO- JUNIO 2017

ÍNDICE: **PCB-2**

PÁGINA: **1/1**

Nº Excepción	Ref. PT	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	COMENTARIO DEL AUDITADO	Ref. Debilidad
1	PCB-1	Se verifico que en el comprobante N°1905 la cantidad facturada no es la misma que la cantidad despachada.	El bodeguero indica que la cantidad no es la misma debido a que el cliente una vez que se generó la factura, pidió que se cambie el producto, para lo cual no se realizó la anulación de la factura.	Ver debilidad N°49, página 171
2	PCB-1	Se detectó que el comprobante N°1800 no contaba con documento de autorización de salida de inventario.	El bodeguero manifiesta que el producto fue entregado a la dueña de la empresa y por lo tanto no requería autorización de salida de inventario.	Ver debilidad N°50, página 171
3	PCB-1	Se detectó que el comprobante N°1830 no cuenta con una orden de devolución de producto.	El bodeguero manifiesta que no existe un documento de devolución de producto solo se registra en un cuaderno las devoluciones.	Ver debilidad N°51, página 171
4	PCB-1	Se verifico que el comprobante N°1785 no fue registrado en movimientos de bodega del sistema con el que cuenta la empresa.	El bodeguero expresa que no se le ha dado una inducción de cómo manejar el sistema para realizar los movimientos de bodega.	Ver debilidad N°52, página 171

Tabla 37: Prueba de cumplimiento Contratación de personal**EMPRESA PRODHEL S.A.****ÍNDICE: PCCP-1****AUDITORÍA OPERATIVA****ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE****PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL****PERÍODO AUDITADO: MAYO - JUNIO 2017**

Fecha de Ingreso	Área	Cargo	Aserciones				
			a	b	c.	d	e.
01/10/2016	Administrativa, financiera y contable.	Asistente contable	1	2	a	a	a
09/08/2016	Administrativa, financiera y contable	Contador	a	a	a	a	a
23/01/2017	Marketing y ventas	Asesor de ventas	1	a	a	a	a
17/03/2017	Bodega	Bodeguero	1	2	3	a	a
09/11/2016	Marketing y ventas	Jefe de ventas	a	2	a	a	a
15/01/2017	Administrativa, financiera y contable	Asistente contable	a	a	a	a	a
10/08/2016	Marketing y ventas	Asesor de ventas	a	2	a	4	a
02/09/2016	Marketing y ventas	Asesor de ventas	a	a	a	4	a
05/02/2017	Producción	Técnico de mantenimiento de maquinarias	1	2	a	a	5

NOTA 1. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo principal de este papel de trabajo es verificar el adecuado cumplimiento de los procedimientos para contratar nuevo personal en la empresa **PCCP-1**.

NOTA 2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para seleccionar la muestra se solicitó 10 carpetas del personal que trabaja en la empresa para poder verificar la información.

NOTA 3. EXPLICACIÓN DE NÚMEROS

Los números que aparecen en cada una de las aserciones, corresponden a las aserciones que se han detectado dentro del proceso de contratación de personal, la explicación de los mismos se pueden ver en cédula de excepciones **PCCP-2**.

Significado de las aserciones

- a.** Verificar que existan perfiles de puesto creados para cada área de la empresa.
- b.** Verifica si se toman pruebas psicotécnicas en el proceso de reclutamiento de personal.
- c.** Verificar que los contratos cuenten con firmas tanto del empleador como del personal a contratar y la legalidad del contrato.
- d.** Analizar si el tiempo de inducción es suficiente para que el personal comprenda las funciones y actividades que debe realizar en su puesto de trabajo.
- e.** Verificar si se realiza evaluaciones al personal y si los mismos son capacitados en relación a las necesidades de cada área.

EMPRESA PRODHEL S.A.

AUDITORÍA OPERATIVA

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

EXCEPCIONES ENCONTRADAS A LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PERÍODO AUDITADO: MAYO- JUNIO 2017

ÍNDICE: PCCP-2

PÁGINA: 1/1

N° Excepción	Ref. PT	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	COMENTARIO DEL AUDITADO	Ref. Debilidad
1	PCCP-1	Se verificó que no existen perfiles de puesto para asistente contable, bodeguero, asesor de ventas y técnico de mantenimiento de maquinarias.	El Gerente General manifiesta que no se ha creado perfiles de puesto para área de la empresa.	Ver debilidad N°53, página 172
2	PCCP-1	Se verificó que no se toman pruebas psicotécnicas al personal, ya que no existe documentación en la carpeta personal de cada colaborador de la empresa.	El Gerente General manifiesta que solo selecciona personal con experiencia para la contratación por lo cual no ve necesario tomar pruebas psicotécnicas.	Ver debilidad N°54, página 172
3	PCCP-1	Al verificar el registro del contrato del bodeguero en el Ministerio de Relaciones Laborales se confirmó que el registro del mismo fue realizado después de 2 meses de haber firmado el contrato.	El Contador manifiesta que el retraso del registro en el Ministerio fue porque el empleado no entregó a tiempo sus documentos.	Ver debilidad N°55, página 172
4	PCCP-1	Se constató que únicamente se realiza una inducción de 2 días al personal, lo que no es suficiente para que los asesores de ventas tengan claro todas las funciones que deben realizar.	El asesor de ventas manifiesta que requiere de más días de capacitación para realizar su trabajo ya que su cargo es polifuncional.	Ver debilidad N°56, página 173
5	PCCP-1	Se constató que no se ha realizado evaluaciones al técnico de mantenimiento de maquinarias.	El Gerente General manifiesta que las evaluaciones se realizan cada 6 meses y que el técnico todavía no cumple el tiempo estipulado para realizar la evaluación.	Ver debilidad N°57, página 173

3.3.2 Pruebas sustantivas.

Las pruebas sustantivas se realizan con la finalidad de obtener evidencia razonable sobre la validez de saldos y transacciones de las cuentas contables que se manejan dentro de una empresa.

Para el siguiente análisis se tomó en consideración información mensual del año 2016 y 2017 de la empresa PRODHEL S.A en relación a las ventas, costo de ventas, compras y producción de helados de paila en litros.

El objetivo principal de esta prueba sustantiva es realizar una inspección analítica comparando las principales variaciones surgidas en el año 2017 con respecto al año 2016. A continuación se detalla dicho procedimiento:

1. Analítica de ventas 2016 y 2017

Tabla 38: Analítica ventas 2016

ANALÍTICA VENTAS						
MESES	VENTAS (\$)	ANÁLISIS VERTICAL 2016	COSTO DE VENTAS (\$)	ANÁLISIS VERTICAL 2016	MARGEN BRUTO EN VENTAS	ANÁLISIS VERTICAL 2016
OCTUBRE	15,019.40	24.90%	2,252.91	24.90%	12,766.49	24.90%
NOVIEMBRE	16,105.68	26.70%	2,415.85	26.70%	13,689.83	26.70%
DICIEMBRE	29,202.18	48.41%	4,380.33	48.41%	24,821.85	48.41%
TOTAL VENTAS	60,327.26	100%	9,049.09	100%	51,278.17	100.00%

Se puede observar que al cierre del año 2016 la empresa PRODHEL S.A conto con una utilidad bruta en ventas de \$51.278,17 lo que representa un promedio de 17.09%. Además se observa que tanto las ventas como el costo de ventas tienen el mismo grado de participación, lo que significa que si aumentan las ventas también aumentaría el costo de ventas y viceversa. Sin embargo no se ve un crecimiento de las ventas generadas durante el año 2016.

Tabla 39: Analítica ventas 2017

ANALÍTICA VENTAS						
MESES	VENTAS (\$)	ANÁLISIS VERTICAL 2017	COSTO DE VENTAS (\$)	ANÁLISIS VERTICAL 2017	MARGEN BRUTO EN VENTAS	ANÁLISIS VERTICAL 2017
ENERO	23,479.46	18.48%	3,521.92	18.48%	19,957.54	18.48%
FEBRERO	22,748.54	17.90%	3,412.28	17.90%	19,336.26	17.90%
MARZO	17,356.52	13.66%	2,603.48	13.66%	14,753.04	13.66%
ABRIL	23,977.56	18.87%	3,596.63	18.87%	20,380.93	18.87%
MAYO	19,083.96	15.02%	2,862.59	15.02%	16,221.37	15.02%
JUNIO	20,419.17	16.07%	3,062.88	16.07%	17,356.29	16.07%
TOTAL VENTAS	127,065.21	100%	19,059.78	100%	108,005.43	100%

Con respecto al año 2017 se puede observar que las ventas incrementaron en \$108.005,43. Pero sin embargo las ventas y costo de ventas tienen el mismo grado de participación y no refleja un mayor crecimiento en relación al año 2017 ya que el promedio en ventas se mantiene en 16,67%.

2. Analítica de compras 2016 Y 2017

Tabla 40: Analítica compras 2016

ANALÍTICA COMPRAS		
MESES	COMPRAS	ANÁLISIS VERTICAL 2016
OCTUBRE	9,011.64	24.90%
NOVIEMBRE	9,663.41	26.70%
DICIEMBRE	17,521.31	48.41%
TOTAL COMPRAS	36,196.36	100%

Se puede observar que para el año 2016 se generaron mayor número de compras en el mes de diciembre con un porcentaje de 48.41%. Lo que quiere decir que se incrementaron las ventas en dicho mes.

Tabla 41: Analítica compras 2017

ANALÍTICA COMPRAS		
MESES	COMPRAS	ANÁLISIS VERTICA 2017
ENERO	14,087.68	18.48%
FEBRERO	13,649.12	17.90%
MARZO	10,413.91	13.66%
ABRIL	14,386.54	18.87%
MAYO	11,450.38	15.02%
JUNIO	12,251.50	16.07%
TOTAL COMPRAS	76,239.13	100%

Se puede observar que para el año 2017 se disminuyeron las compras en el mes de marzo a un 13.66% lo que se deduce que pudieron haber disminuido las ventas debido a las constantes lluvias, lo que representa una amenaza para la empresa ya que no estaría generando utilidad.

3. Analítica producción de helados 2016 y 2017

Tabla 42: Analítica producción de helados 2016

ANALÍTICA PRODUCCIÓN DE HELADOS		
MESES	PRODUCCIÓN POR LITROS	ANÁLISIS VERTICA 2016
OCTUBRE	5,500	26.83%
NOVIEMBRE	6,000	29.27%
DICIEMBRE	9,000	43.90%
TOTAL PRODUCCIÓN	20,500.00	100%

Se puede observar que el mayor porcentaje de producción fue en diciembre del año 2016 con una participación de 43.90%. Mientras que para octubre del mismo año el porcentaje de participación fue de 26.83% con una producción de 5.5000 litros de helado de paila.

Tabla 43: Analítica producción de helados 2017

ANALÍTICA PRODUCCIÓN DE HELADOS		
MESES	PRODUCCIÓN POR LITROS	ANÁLISIS VERTICA 2017
ENERO	8,500	17.82%
FEBRERO	8,200	17.19%
MARZO	7,000	14.68%
ABRIL	8,400	17.61%
MAYO	7,600	15.93%
JUNIO	8,000	16.77%
TOTAL PRODUCCIÓN	47,700.00	100%

Se puede observar que para el año 2017 la producción se mantiene en un promedio de 16.67% lo que quiere decir que la producción de helados se ha mantenido pese al disminución de las ventas en el mes de marzo.

4 ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Hallazgos de auditoría

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DC-1

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: COMPRAS

Debilidad N° 1.- No existe política de selección de proveedores.

Debilidad N°2.- No hay evidencia documentaria que corrobore la entrega de pedidos.

Debilidad N°3.- No existe documento de registro de entrada de materias primas e insumos y materiales a bodega.

Debilidad N°4.- En ocasiones existe doble registro de facturas ingresadas al sistema.

Debilidad N°5.- No hay fechas establecidas para pago a proveedores.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DRP-1

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: ROL DE PAGOS COLABORADORES

Debilidad N°6.- El personal de la empresa no presenta anticipadamente la solicitud de permiso.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DPI-1

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: PAGO IMPUESTOS

Debilidad N°7.- Se realiza declaraciones tardías debido a que la documentación no es presentada a tiempo. En ocasiones se realiza sustitutivas por errores en las declaraciones presentadas.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DPP-1

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: PAGO A PROVEEDORES

Debilidad N°8.- No existe un control adecuado de cheques emitidos a proveedores.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DCP-1

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Debilidad N° 9.- No existe un departamento de RRHH que realice el respectivo procedimiento para contratación de personal.

Debilidad N° 10.- No existe descripción de perfiles de cada puesto para cada área de la empresa.

Debilidad N° 11.- No existe un formato o plantilla de contratación de personal.

Debilidad N° 12.- No se realiza pruebas psicotécnicas

Debilidad N° 13.- No se tiene estructurada las preguntas que se va a formular en la entrevista de trabajo.

Debilidad N° 14.- No se realiza el registro oportuno del contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Debilidad N° 15.- No se han definido los temas que se deben impartir en la inducción.

Debilidad N°16.- No se realiza evaluaciones escritas al personal, se confía en los criterios verbales emitidos por los coordinadores de cada área.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DPH-1

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: PRODUCCIÓN DE HELADOS DE PAILA

Debilidad N° 17.- No existe un control de calidad adecuado de la materia prima e insumos recibidos para la producción

Debilidad N° 18.- No existe una medida exacta de cuanto de cada ingrediente se debe usar para cada litro de helado que se va a producir.

Debilidad N°19.- Falta de asesoramiento técnico.

Debilidad N°20.- No se da mantenimiento preventivo a la maquinaria, solo se realiza cuando se paraliza la misma.

Debilidad N°21.- Poco espacio en cámaras frigoríficas para el congelamiento del producto terminado.

Debilidad N°22.- No existe un sistema de congelamiento adecuado en el vehículo que se transporta el producto.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DVH-1

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: VENTA EN HELADERIAS

Debilidad N° 23.- No se mantiene niveles adecuados de stock mínimo en las heladerías.

Debilidad N°24.- Inadecuado registro de liquidación de cajas.

Debilidad N°25.- No existe una supervisión adecuada de dinero recaudado de las ventas realizadas en el día.

Debilidad N°26.- No se archiva la papeleta de depósito.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DVM-1

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: VENTA AL POR MAYOR.

Debilidad N°27.- No hay suficientes vehículos para la entrega de pedidos.

Debilidad N°28.- En ocasiones el despacho de productos es anotado en hojas sueltas que pueden extraviarse como ya ha sucedido anteriormente.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DVD-1

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: VENTA A DOMICILIO

Debilidad N°29.- El cliente solicita el pedido mediante una llamada telefónica, el mismo es anotado por parte del Jefe de ventas en un cuaderno.

Debilidad N°30.- No existe una orden de pedido para producción.

Debilidad N°31.- En ocasiones el despacho de productos es anotado en hojas sueltas que pueden extraviarse como ya ha sucedido anteriormente.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DAB-1

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA

Debilidad N°32.- No se mantiene niveles adecuados de stock.

Debilidad N°33.- No existe un documento adecuado de registro de ingreso de materias primas y otros materiales a bodega. El bodeguero utiliza un cuaderno para registrar el ingreso.

Debilidad N°34.- El bodeguero anota la salida de inventario en hojas sueltas que podrían extraviarse como ya ha ocurrido anteriormente.

Debilidad N°35.- No se realiza control de calidad del producto despachado.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DPCC-1

EXCEPCIONES ENCONTRADAS PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PROCESO: COMPRAS

Debilidad N°36.- Algunas facturas no fueron archivadas.

Debilidad N°37.- Ciertas adquisiciones de materias primas, insumos y otros materiales para la producción se realizan en base a una sola cotización analizada.

Debilidad N° 38.- No se realiza inventario de materias primas en bodega.

Debilidad N° 39.- Ciertas órdenes de compra no se encuentran autorizadas ni firmadas por el Administrador de la empresa.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DPCV-1

EXCEPCIONES ENCONTRADAS PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PROCESO: VENTAS

Debilidad N° 40.- El jefe de ventas no tiene un listado de existencias de producto terminado.

Debilidad N°41.- Ciertas ventas no se encuentran respaldadas con facturas.

Debilidad N° 42.- En algunas ocasiones no se revisa que todos los datos de la facturas sean los correctos antes de ingresar al sistema.

Debilidad N°43.- No existe guía de remisión de ventas.

Debilidad N°44.- El jefe de ventas no siempre revisa los arqueos de caja enviados por los asesores de ventas en heladerías.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DPCP-1

EXCEPCIONES ENCONTRADAS PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PROCESO: PRODUCCIÓN DE HELADOS DE PAILA

Debilidad N°45.- No se realiza un adecuado control de calidad de la materia prima recibida. Además no existe un manual de control de calidad.

Debilidad N°46.- No se realiza mantenimiento preventivo a las maquinarias para la producción de helados de paila.

Debilidad N°47.- No se instruyó correctamente al operador de la planta sobre la calibración y manejo de las maquinarias.

Debilidad N°48.- No existe un manual de funciones y no hay una adecuada segregación de las mismas.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DPCB-1

EXCEPCIONES ENCONTRADAS PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA

Debilidad N°49.- No se verifica todas las facturas anuladas de venta

Debilidad N°50.- No existe documento de registro de salida de inventarios.

Debilidad N°51.- No existe documento de devolución de pedidos.

Debilidad N°52.- El sistema no refleja el inventario disponible en la empresa debido a que no se realiza movimientos de salida de inventarios.

EMPRESA PRODHEL S.A.

ÍNDICE: DPCCP-1

EXCEPCIONES ENCONTRADAS PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Debilidad N°53.- No existe descripción de perfiles de cada puesto de trabajo para cada área de la empresa.

Debilidad N°54.- No se toman pruebas psicotécnicas en el proceso de reclutamiento de personal.

Debilidad N°55.- No hay un registro oportuno de los contratos de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Debilidad N°56.- No se tiene definido los temas que deben ser impartidos en el proceso de inducción al personal.

Debilidad N°57.- Únicamente se realizan evaluaciones globales y verbales al personal de la empresa.

4.2 Informe de Auditoría

Señora

Ing. María José Cáceres

Gerente General

PRODHEL S.A

Quito

De nuestras consideraciones:

Estamos enviando el informe de auditoría de la empresa PRODHEL S.A., el mismo que es el resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría interna. Los procedimientos de revisión constan en cada uno de los programas de trabajo. El periodo analizado fue de marzo a junio de 2017.

La suficiencia de los procedimientos de auditoría es de responsabilidad exclusiva de la administración de PRODHEL S.A. El objetivo fundamental de nuestro trabajo es determinar el nivel de cumplimiento de los diferentes procedimientos vigentes de la empresa así como presentar posible mejoras a los mismos a fin de que PRODHEL S.A alcance sus objetivos estratégicos.

En el presente informe se adjunta:

- Matriz de sugerencias.
- Flujogramas de los procesos que se deberían llevar a cabo en la empresa considerando las mejoras.

Adicionalmente se obtuvieron resultados importantes de las principales debilidades de la empresa, las mismas que se detallan a continuación:

1. Inexistencia de manuales

La empresa PRODHEL S.A., no cuenta con un manual de procedimientos, que le sirva de guía para el control de los diferentes procesos que se realizan en cada área de la empresa, no tiene un manual de funciones que describa las principales funciones de cada puesto de trabajo, por lo cual existe sobrecarga de funciones en cada puesto. Adicionalmente no cuenta con un manual de reclutamiento de personal, por lo cual no existen procedimientos escritos para la contratación de personal cuando la empresa lo requiera.

2. Inexistencia de políticas internas para los procesos

La empresa no tiene políticas establecidas para los procesos que se realizan en las diferentes áreas de la empresa; se ha dado a conocer a través de comunicación verbal como se realizan los diferentes procesos internos en la empresa, por lo cual dificulta realizar los procesos establecidos.

3. Debilidad en los canales de comunicación interna

No existen canales de comunicación bien definidas en las áreas de la empresa, lo que genera demoras o produce confusiones al momento de efectuar los procesos en la empresa.

4. No se aplica indicadores de gestión

En el área administrativa, de producción y ventas no se aplican indicadores de gestión que contribuyan a una ejecución efectiva de las actividades que se realizan en la empresa y de esta manera no existe una base para mejorar el desempeño administrativo y la calidad del producto ofertado.

El alcance de nuestro trabajo no garantiza que se detectaron todos los incumplimientos a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa debido a la naturaleza aleatoria del mismo. De la misma manera, el examen no estuvo orientado necesariamente a descubrir, en caso de existir, posibles fraudes u otros actos ilegales.

Este informe está reservado exclusivamente para información y uso por parte de la empresa PRODHEL S.A. y no deberá ser distribuido ni utilizado por quienes no hayan dado su conformidad expresa a dichos procedimientos.

Deseamos agradecer por la colaboración prestada por el personal de la empresa PRODHEL S.A. para la realización de este trabajo.

Atentamente,

Samanta Guerra A.

4.2.1 Matriz de sugerencias

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: COMPRAS

ÍNDICE: **MSC-1**

PÁGINA: **1/2**

REF. PT	PROCEDIMIENTO	Nº	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-12	Selección de Proveedores	1	No existe política de selección de proveedores	Proveedores que no cumplan con los requerimientos de la empresa y las normas legales.	Repercusiones negativas en el proceso de producción y problemas legales con entes de control.	Se debe elaborar un cuadro comparativo de las ofertas de los proveedores seleccionados, a fin de elegir al proveedor que ofrezca el producto y las condiciones más acertadas hacia las necesidades de la empresa.
T-12	Emisión de la orden de compra	2	No hay evidencia documentaria que corrobore la entrega de pedidos.	Demoras en la entrega de pedidos.	Retrasos en la producción	Se debe imprimir las órdenes de compra con el registro de la firma digital del proveedor.
T-12	Recepción de compras	3	No existe documento de registro de entrada de materias primas e insumos y materiales a bodega.	Inadecuado control de inventarios.	Desperdicios de recursos para la empresa.	Se debe elaborar un formato de orden de recepción donde se describa las cantidades existentes, salidas y entradas de inventario.

REF. PT	PROCEDIMIENTO	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-12	Recepción de compras	4	En ocasiones existe doble registro de facturas ingresadas al sistema.	Alteración en el inventario registrado en el sistema.	Inventario incompleto.	Debe existir una sola persona encargada de ingresar las facturas de compras en el sistema.
		5	No hay fechas establecidas para pago a proveedores.	Quejas de los proveedores.	Pérdida de concesión de créditos por parte de los proveedores.	Se debe crear políticas de pago a proveedores y enviar un comunicado a todos los proveedores con el día en el cual se van a realizar pago.

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: ROL DE PAGOS COLABORADORES

ÍNDICE: MSRP-1

PÁGINA: 1/1

REF. PT	PROCEDIMIENTO	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-14	Registro de permisos del personal	6	El personal de la empresa no presenta anticipadamente la solicitud de permiso.	No se puede determinar los días de derecho a vacación correctamente.	Vacaciones mal calculadas e inconformidad del personal con los días de vacaciones otorgadas.	Se debe implementar un política donde se especifique al personal que las solicitudes de permiso debe ser presentados al Contador con 48 horas de anticipación.

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: PAGO DE IMPUESTOS

ÍNDICE: MSPI-1

PÁGINA: 1/1

REF. PT	PROCEDIMIENTO	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-15	Cargar las declaraciones de impuestos en la página del SRI	7	Se realiza declaraciones tardías debido a que la documentación no es presentada a tiempo. En ocasiones se realiza sustitutivas por errores en las declaraciones presentadas.	Problemas legales con el Servicio de Rentas Internas (SRI).	Pago de multas e interese de mora.	El Contador de la empresa debe asegurarse que toda la información para la declaración de impuestos sea enviada con antelación por parte del Asistente Contable para su respectiva verificación y declaración a tiempo.

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: PAGO A PROVEEDORES

ÍNDICE: MSPP-1

PÁGINA: 1/1

REF. PT	PROCEDIMIENTO	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-16	El Gerente General solicita al proveedor su firma en el comprobante de egreso y se entrega el cheque respectivo.	8	No existe un control adecuado de cheques emitidos a proveedores.	Duplicidad de pagos a proveedores.	Pérdidas económicas para la empresa.	Solicitar al Banco el estado de cuenta para verificar los cheques que fueron emitidos y cruzar información a través de confirmaciones de saldos con proveedores.

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

ÁREA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE

PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ÍNDICE: **MSCP-1**

PÁGINA: **1/1**

REF. PT	PROCEDIMIENTO	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-17	Determinar la necesidad de una vacante	9	No existe un departamento de RRHH que realice el respectivo procedimiento para contratación de personal.	No contratar personal adecuado para el cargo.	Pérdida de recursos económicos para la empresa.	Se debe contratar a un psicólogo organizacional o implementar un departamento de RRHH para que realice todo el proceso de contratación de personal.
		10	No existe descripción de perfiles de cada puesto para cada área de la empresa.	El personal contratado no cuenta con las habilidades y el perfil necesario para cubrir el puesto.	Falencia en la ejecución de actividades.	Crear perfiles da cada puesto de trabajo.
T-17	Oferta de trabajo publicada en la página web OLX	11	No existe un formato o plantilla de contratación de personal.	Contratar personal no calificado para el perfil requerido por la empresa.	Desperdicio de recursos económicos.	Crear una plantilla de contratación de personal.

REF. PT	PROCEDIMIENTO	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-17	Reclutamiento del personal	12	No se realiza pruebas psicotécnicas	No se podrá determinar eficientemente las habilidades de cada colaborador para ubicarles en el puesto apropiado según sus competencias.	Desperdicio de potencial del colaborador y posibles fallas en la ejecución de tareas.	Se debe implementar este tipo de pruebas para conocer las aptitudes y habilidades del personal, a fin de contratar personal idóneo para el puesto de trabajo.
T-17	Reclutamiento del personal	13	No se tiene estructurada las preguntas que se va a formular en la entrevista de trabajo.	Realizar preguntas innecesarias y no tomar una adecuada decisión de contratación.	Desconocimiento de información relevante sobre el personal a contratar.	Se debe elaborar un cuestionario con preguntas claves y de vital importancia de cada área en la cual se requiera contratar personal.
T-17	Contratación	14	No se realiza el registro oportuno del contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.	Problemas legales con el Ministerio de Relaciones Laborales.	Pago de multas	El Contador debe pedir todos los documentos que se requieran con anticipación

REF. PT	PROCEDIMIENTO	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-17	Inducción del nuevo personal	15	No se han definido los temas que se deben impartir en la inducción.	No darles a conocer a los nuevos colaboradores temas necesarios para un adecuado desempeño de su trabajo.	Pagar sueldos inadecuados debido a la falta de conocimiento del personal.	La persona encargada del proceso de inducción debe planificar y organizar los temas importantes que debe ser difundido al nuevo personal.
T-17	Evaluación del personal	16	No se realiza evaluaciones escritas al personal, se confía en los criterios verbales emitidos por los coordinadores de cada área.	No se podrá determinar si los colaboradores están realizando su trabajo al máximo de sus capacidades a fin de alcanzar los objetivos de la Compañía.	Pagar sueldos sin que los mismos estén acordes con el trabajo realizado.	Se debe implementar plantillas de evaluación para todo el personal que trabaja en la empresa.

EMPRESA PRODHEL S.A.
MATRIZ DE SUGERENCIAS
ÁREA: PRODUCCIÓN

PROCESO: PRODUCCIÓN HELADOS DE PAILA

ÍNDICE: MSP-1

PÁGINA: 1/2

REF. PT	PROCEDIMIENTO	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-18	Recepción y almacenamiento de materias primas e insumos	17	No existe un control de calidad adecuado de la materia prima e insumos recibidos para la producción	Elaboración de productos de mala calidad	Poca demanda de clientes que quieran comprar el producto ofertado por la empresa.	Elaborar un manual de control de calidad y difundir a todos los miembros del área de producción.
T-18	Pesado y dosificación de ingredientes	18	No existe una medida exacta de cuanto de cada ingrediente se debe usar para cada litro de helado que se va a producir.	Los niveles de desperdicio podrían incrementar.	Pérdidas económicas para la empresa.	El Gerente de producción debe establecer medidas en base a litros de helado a fin de evitar desperdicios.
T-18	Pasteurización	19	Falta de asesoramiento técnico.	Errores en el proceso de pasteurización y otros procesos.	Daño de la producción por fallas técnicas.	Se debe capacitar al operador de la planta sobre el uso de las maquinarias.

REF. PT	PROCEDIMIENTO	Nº	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-18	Elaboración del helado de paila	20	No se da mantenimiento preventivo a la maquinaria, solo se realiza cuando se paraliza la misma.	Posible paralización de la maquinaria.	Disminución de ventas por la falta de productos para la venta.	Realzar mantenimientos preventivos y correctivos en la fábrica.
T-18	Almacenamiento de producto terminado en cámaras frigoríficas.	21	Poco espacio en cámaras frigoríficas para el congelamiento del producto terminado.	Posible paralización de la producción.	Disminución de ventas por la falta de productos para la venta.	Rediseñar las instalaciones de la fábrica donde se implemente un cuarto de congelamiento amplio para guardar el producto terminado.
T-18	Transporte del producto terminado	22	No existe un sistema de congelamiento adecuado en el vehículo que se transporta el producto.	Posible daño del producto por falta de refrigeración.	Disminución de ventas	Implementar o adecuar un camión de carga donde haya congeladores para transporta el producto y mantener su consistencia.

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

ÁREA: MARKETING Y VENTAS

PROCESO: VENTAS EN HELADERIAS

ÍNDICE: **MSVH-1**

PÁGINA: **1/1**

REF. PT	PROCEDIMIENTO	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-19	Stock de productos	23	No se mantiene niveles adecuados de stock mínimo en las heladerías.	Se podría perder ventas por la falta de productos.	Pérdida de clientes debido a la falta de atención de pedidos.	El inventario debe mantenerse actualizado para que el jefe de ventas pueda realizar la venta.
T-19	Liquidación de cajas	24	Inadecuado registro de liquidación de cajas.	Equivocaciones en el cuadro de caja de los valores recaudados.	Robos de dinero	El jefe de ventas debe verificar que las liquidaciones de caja hayan sido correctamente realizadas.
		25	No existe una supervisión adecuada de dinero recaudado de las ventas realizadas en el día.	Faltantes de dinero.	Perdidas económicas para la empresa.	Asignar a una persona o contratar un supervisor de ventas en heladerías para que recaude el dinero de cada uno de los locales de la empresa.
		26	No se archiva la papeleta de depósito.	Se podría perder la papeleta de depósito y se corre el riesgo de que no se realice el depósito en la cuenta de la empresa.	Perdidas económicas para la empresa.	Manejar un archivo adecuado de ventas.

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

ÁREA: MARKETING Y VENTAS

PROCESO: VENTAS AL POR MAYOR

ÍNDICE: **MSVM-1**

PÁGINA: **1/1**

REF. PT	PROCEDIMIENTO	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-20	Despacho de pedidos	27	No hay suficientes vehículos para la entrega de pedidos.	Reconocer al cliente el transporte para llevar su pedido.	Gastos económicos para la empresa.	Contratar a motorizados para entregas de productos a domicilio.
		28	En ocasiones el despacho de productos es anotado en hojas sueltas que pueden extraviarse como ya ha sucedido anteriormente.	Se podría extraviar las hojas y se corre el riesgo de que no se facturen los despachos.	Los niveles de ventas podrían ser irreales por la falta de facturación. Además podría existir perdidas económicas para la empresa debido a la salida de inventario sin facturación.	Establecer políticas de despacho e productos con la respectiva documentación y firma de autorización por parte del Gerente de Producción y/o Gerencia.

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

ÁREA: MARKETING Y VENTAS

PROCESO: VENTAS A DOMICILIO

ÍNDICE: MSVD-1

PÁGINA: 1/1

REF. PT	PROCEDIMIENTO	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-21	Toma de pedidos	29	El cliente solicita el pedido mediante una llamada telefónica, el mismo es anotado por parte del Jefe de ventas en un cuaderno.	Que el Jefe de ventas anote el pedido de forma incorrecta.	Despacho de productos que luego serán devueltos a la empresa, debido a que el cliente no solicito el mismo.	Enviar vía e-mail la orden de confirmación del pedido del cliente para que este acepte o modifique el mismo.
		30	No existe una orden de pedido para producción.	Equivocaciones en la entrega de productos.	Despacho de productos que luego serán devueltos a la empresa, debido a que el cliente no solicito el mismo.	Se debe enviar una solicitud de pedido al área de Producción donde se detalle lo que se requiere, a fin de evitar confusiones.
T-21	Despacho de pedidos	31	En ocasiones el despacho de productos es anotado en hojas sueltas que pueden extraviarse como ya ha sucedido anteriormente.	Se podría extraviar las hojas y se corre el riesgo de que no se facturen los despachos.	Los niveles de ventas podrían ser irreales por la falta de facturación. Además podría existir perdidas económicas para la empresa debido a la salida de inventario sin facturación.	Mantener actualizado el movimiento de bodega del sistema para evitar confusiones.

EMPRESA PRODHEL S.A.
MATRIZ DE SUGERENCIAS
ÁREA: BODEGA

PROCESO: ALMACENAMIENTO

ÍNDICE: MSB-1

PÁGINA: 1/1

REF. PT	PROCEDIMIENTO	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
T-22	Ingreso de producto terminado a bodega	32	No se mantiene niveles adecuados de stock.	Incremento de niveles de desperdicio	Perdidas económicas para la empresa.	Se debe crear códigos de los productos recibidos en bodega acorde a su naturaleza, peso y otras características.
T-22	Recepción de materia prima e insumos y otros materiales a bodega	33	No existe un documento adecuado de registro de ingreso de materias primas y otros materiales a bodega. El bodeguero utiliza un cuaderno para registrar el ingreso.	Que el bodeguero no anote todas las entradas de materias primas y otros materiales a bodega.	Inventario de materia prima y otros materiales irreales.	Las materias primas deben ser revisadas por el encargado de Bodega y elaborar un informe de que se recibió en la bodega y enviar al Jefe de ventas.
T-22	Salida de inventario	34	El bodeguero anota la salida de inventario en hojas sueltas que podrían extraviarse como ya ha ocurrido anteriormente.	Se corre el riesgo de que falte materias primas y otros materiales en la bodega.	Pérdidas económicas para la empresa.	Llevar un registro de salida de inventarios y mantener actualizado el inventario en el sistema.
T-22	Devolución de productos	35	No se realiza control de calidad del producto despachado.	Incremento de niveles de desperdicio.	Pérdida de clientes	Se debe verificar que los productos a ser despachados no presenten ninguna inconformidad o defecto.

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

EXCEPCIONES ENCONTRADAS PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PROCESO: COMPRAS

ÍNDICE: MSPCC-1

PÁGINA: 1/2

REF. PT	ASERCIONES	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
PCC-1	Verificar que las facturas de compras cuenten con una orden de compra.	36	Algunas facturas no fueron archivadas.	Posible pérdida de documentos importantes para la empresa	Problemas legales al no declarar todas las facturas emitidas por la empresa	Designar un responsable de registro y archivo oportuno y adecuado de facturas.
PCC-1	Verificar que al menos se hayan analizado 3 cotizaciones de proveedores antes de realizar la compra.	37	Ciertas adquisiciones de materias primas, insumos y otros materiales para la producción se realizan en base a una sola cotización analizada.	Realizar adquisiciones a precios elevados	Perdidas de clientes por vender productos a un alto precio.	Revisar al menos 3 cotizaciones tanto de proveedores nuevos como antiguos para comparar precios y seleccionar la mejor opción.

REF. PT	ASERCIONES	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
PCC-1	Constatar que previa emisión de orden de compra se verifico que la misma era necesaria debido a la falta de materia prima e insumos para la producción.	38	No se realiza inventario de materias primas en bodega.	No se conoce con exactitud la cantidad que se tiene de inventario en bodega.	Existe la posibilidad de robos.	Llevar Kardex para un adecuado registro de inventarios.
PCC-1	Verificar que la orden de compra se encuentre firmada y autorizada por el Administrador de la empresa.	39	Ciertas órdenes de compra no se encuentran autorizadas ni firmadas por el Administrador de la empresa.	Realizar compras innecesarias	Desperdicio de recursos materiales y económicos para la empresa	El administrador de la empresa debe autorizar de manera escrita las compras que se vayan a efectuar, a fin de lleva un mejor control de adquisiciones.

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

EXCEPCIONES ENCONTRADAS PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PROCESO: VENTAS

ÍNDICE: **MSPCV-1**

PÁGINA: **1/2**

REF. PT	ASERCIONES	Nº	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
PCV-1	Verificar que el jefe de ventas tenga un listado de existencias previo a la toma de pedidos de ventas al por mayor y a domicilio.	40	El jefe de ventas no tiene un listado de existencias de producto terminado.	No se conoce con exactitud la cantidad que se tiene de inventario en bodega.	Existe la posibilidad de robos y existencia de productos caducados	Aplicar un formato para llevar un control adecuado de existencias en bodega.
PCV-1	Verificar que las ventas se encuentren respaldadas con sus respectivas facturas.	41	Ciertas ventas no se encuentran respaldadas con facturas.	Ventas ficticias	Robos de productos y pérdidas económicas para la empresa.	Llevar un registro de ventas realizadas y asignar un responsable que se encargue de supervisar el registro de todas las ventas.
PCV-1	Comprobar que en la factura conste el RUC o CI del cliente, nombre, vendedor, fecha de emisión, registrada la firma del chofer y que los valores sean los correctos.	42	En algunas ocasiones no se revisa que todos los datos de la facturas sean los correctos antes de ingresar al sistema.	Registros irreales y erróneos en el sistema.	Ventas infladas	Se debe tener cuidado al registrar facturas en el sistema para evitar problemas a futuro.

REF. PT	ASERCIONES	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
PCV-1	Comprobar que se encuentre registrada la firma del chofer y que los valores sean los correctos.	43	No existe guía de remisión de ventas.	No exista un documento de respaldo para la empresa del producto entregado al cliente.	La empresa debe asumir perdidas por despachos mal realizados	Se sugiere pedir autorización al SRI para emitir guías de remisión.
PCV-1	Revisar que los arqueos de caja de los valores recaudados de las ventas del día sean correctos.	44	El jefe de ventas no siempre revisa los arqueos de caja enviados por los asesores de ventas en heladerías.	Faltantes de dinero	Robos por parte del personal interno de la empresa	Revisar semanalmente los arqueos de caja realizados y confirmas valores recaudados con los cajeros de las heladerías.

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

EXCEPCIONES ENCONTRADAS PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PROCESO: PRODUCCIÓN HELADOS DE PAILA

ÍNDICE: **MSPCP-1**

PÁGINA: **1/2**

REF. PT	ASERCIONES	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
PCPH-1	Verificar que la materia prima fue sometida al control de calidad.	45	No se realiza un adecuado control de calidad de la materia prima recibida. Además no existe un manual de control de calidad.	Elaboración de productos de mala calidad	Poca demanda de clientes que quieran comprar el producto ofertado por la empresa.	Elaborar un manual de control de calidad y difundir a todos los miembros del área de producción.
PCPH-1	Verificar si se realiza un adecuado mantenimiento a las maquinarias que se usan para la producción de helados de paila.	46	No se realiza mantenimiento preventivo a las maquinarias para la producción de helados de paila.	Posible paralización de la maquinaria.	Disminución de ventas por la falta de productos para la venta.	Realzar mantenimientos preventivos y correctivos en la fábrica.

REF. PT	ASERCIONES	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
PCPH-1	Confirmar si el operador de la planta cuenta con asesoramiento técnico adecuado para manejar las maquinarias.	47	No se instruyó correctamente al operador de la planta sobre la calibración y manejo de las maquinarias.	Pérdida de tiempo en los procesos.	Aumento de horas ociosas en la producción	Capacitar al personal involucrado en la calibración y manejo de las maquinarias.
PCPH-1	Conocer si existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades.	48	No existe un manual de funciones y no hay una adecuada segregación de las mismas.	Ejecución errónea de las tareas asignadas y demoras en la ejecución del trabajo.	Bajo rendimiento del personal	Elaborar un manual de funciones para cada puesto de trabajo y difundir el mismo a todo el personal para que este enterado de lo que debe realizar.

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

EXCEPCIONES ENCONTRADAS PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA

ÍNDICE: **MSPCB-1**

PÁGINA: **1/ 1**

REF. PT	ASERCIONES	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
PCB-1	Comparar que la cantidad facturada sea la misma que la cantidad despachada.	49	No se verifica todas las facturas anuladas de venta.	No detectar faltantes de productos en bodega	Posibles robos de productos por parte del personal de la empresa	Se sugiere llevar un archivo separado de facturas anuladas y obtener autorización por parte del jefe de ventas al momento de anular una factura.
PCB-1	Revisar documentación que autorice salidas de inventario.	50	No existe documento de registro de salida de inventarios.	Se corre el riesgo de que falte materias primas y otros materiales en la bodega.	Pérdidas económicas para la empresa.	Llevar un registro de salida de inventarios y mantener actualizado el inventario en el sistema.
PCB-1	Revisar si se realiza orden de devolución de productos defectuosos.	51	No existe documento de devolución de pedidos.	No es posible identificar las inconformidades del producto devuelto	Pérdida de recursos para la empresa.	Se sugiere llevar un registro de productos devueltos y corregir las inconformidades del mismo para disminuir las devoluciones
PCB-1	Verificar que se lleva un adecuado manejo de stock mínimo.	52	El sistema no refleja el inventario disponible en la empresa debido a que no se realiza movimientos de salida de inventarios.	No es posible identificar faltantes o sobrantes de inventarios	Perdidas económicas para la empresa.	Se sugiere utilizar un kardex para llevar un mejor control de stock mínimos en bodega.

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

EXCEPCIONES ENCONTRADAS PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ÍNDICE: **MSPCCP-1**

PÁGINA: **1/ 2**

REF. PT	ASERCIONES	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
PCCP-1	Verificar que existan perfiles de puesto creados para cada área de la empresa.	53	No existe descripción de perfiles de cada puesto de trabajo para cada área de la empresa.	El personal contratado no cuenta con las habilidades y el perfil necesario para cubrir el puesto.	Falencia en la ejecución de actividades.	Crear perfiles da cada puesto de trabajo.
PCCP-1	Verifica si se toman pruebas psicotécnicas en el proceso de reclutamiento de personal.	54	No se toman pruebas psicotécnicas en el proceso de reclutamiento de personal.	No se podrá determinar eficientemente las habilidades de cada colaborador para ubicarles en el puesto apropiado según sus competencias.	Desperdicio de potencial del colaborador y posibles fallas en la ejecución de tareas.	Se debe implementar este tipo de pruebas para conocer las aptitudes y habilidades del personal, a fin de contratar personal idóneo para el puesto de trabajo.
PCCP-1	Verificar que los contratos cuenten con firmas tanto del empleador como del personal a contratar y la legalidad del contrato.	55	No hay un registro oportuno de los contratos de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.	Problemas legales con el Ministerio de Relaciones Laborales.	Pago de multas	El Contador debe pedir todos los documentos que se requieran con anticipación

EMPRESA PRODHEL S.A.

MATRIZ DE SUGERENCIAS

EXCEPCIONES ENCONTRADAS PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ÍNDICE: **MSPCCP-2**

PÁGINA: **2/2**

REF. PT	ASERCIONES	N°	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	POSIBLE IMPACTO	ESTRATEGIA PARA MITIGAR EL RIEGOS
PCCP-1	Analizar si el tiempo de inducción es suficiente para que el personal comprenda las funciones y actividades que debe realizar en su puesto de trabajo.	56	No se tiene definido los temas que deben ser impartidos en el proceso de inducción al personal.	No darles a conocer a los nuevos colaboradores temas necesarios para un adecuado desempeño de su trabajo.	Pagar sueldos inadecuados debido a la falta de conocimiento del personal.	La persona encargada del proceso de inducción debe planificar y organizar los temas importantes que debe ser difundido al nuevo personal.
PCCP-1	Verificar si se realiza evaluaciones al personal y si los mismos son capacitados en relación a las necesidades de cada área.	57	Únicamente se realizan evaluaciones globales y verbales al personal de la empresa.	No se podrá determinar si los colaboradores están realizando su trabajo al máximo de sus capacidades a fin de alcanzar los objetivos de la Compañía.	Pagar sueldos sin que los mismos estén acordes con el trabajo realizado.	Se debe implementar plantillas de evaluación para todo el personal que trabaja en la empresa.

4.2.2 Flujogramas de procesos considerando las mejoras

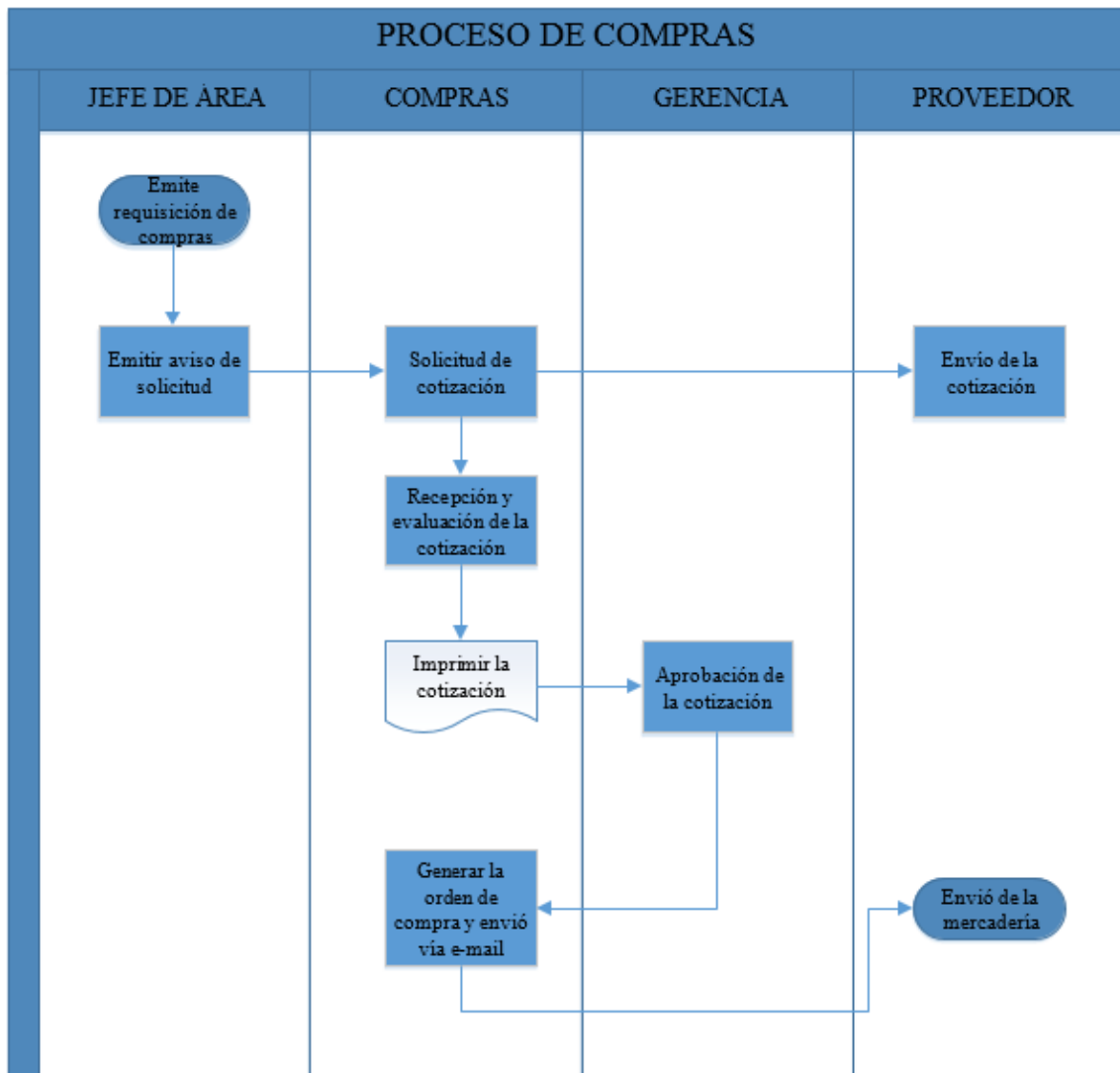


Figura 29: Proceso de compras

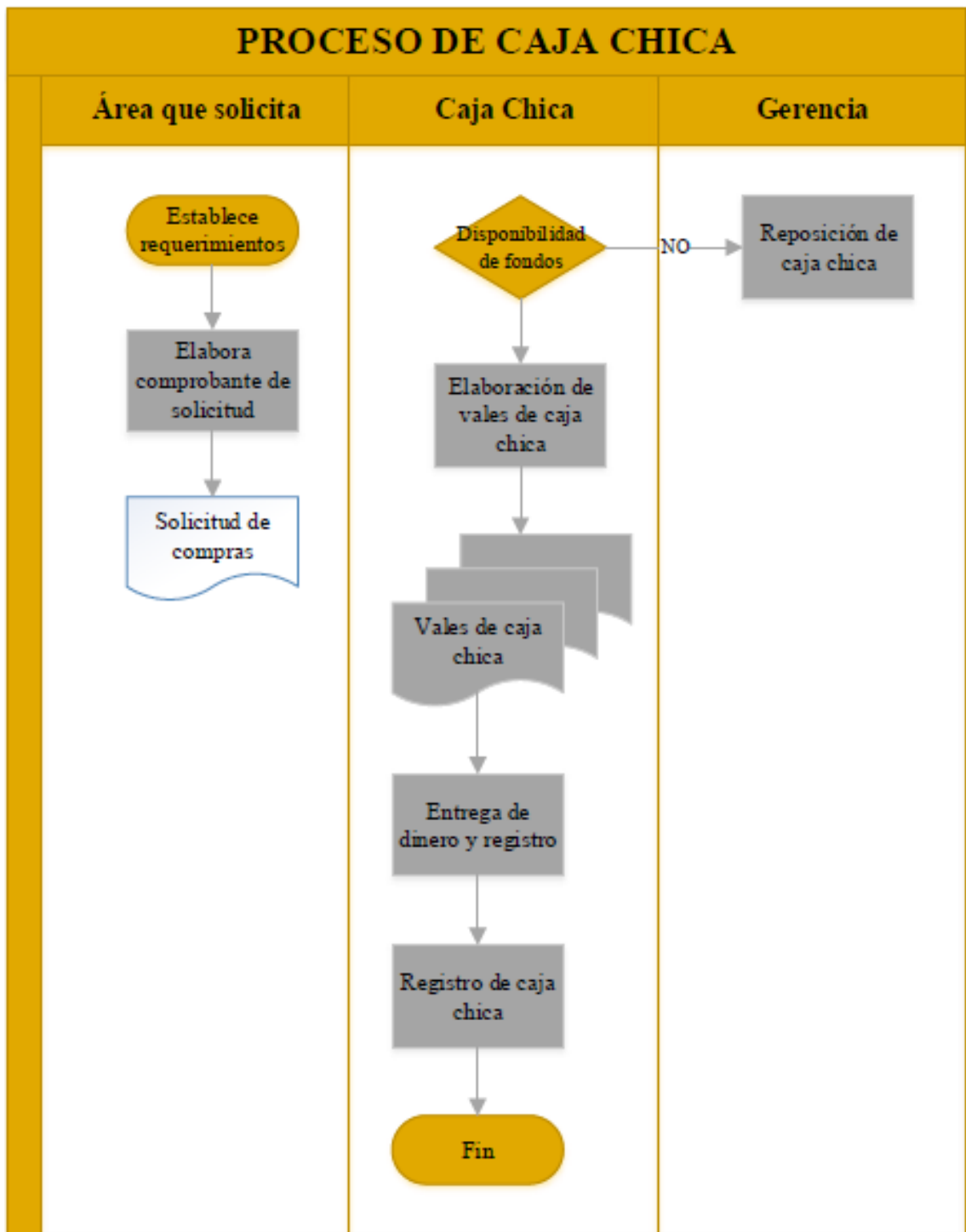


Figura 30: Proceso de caja chica

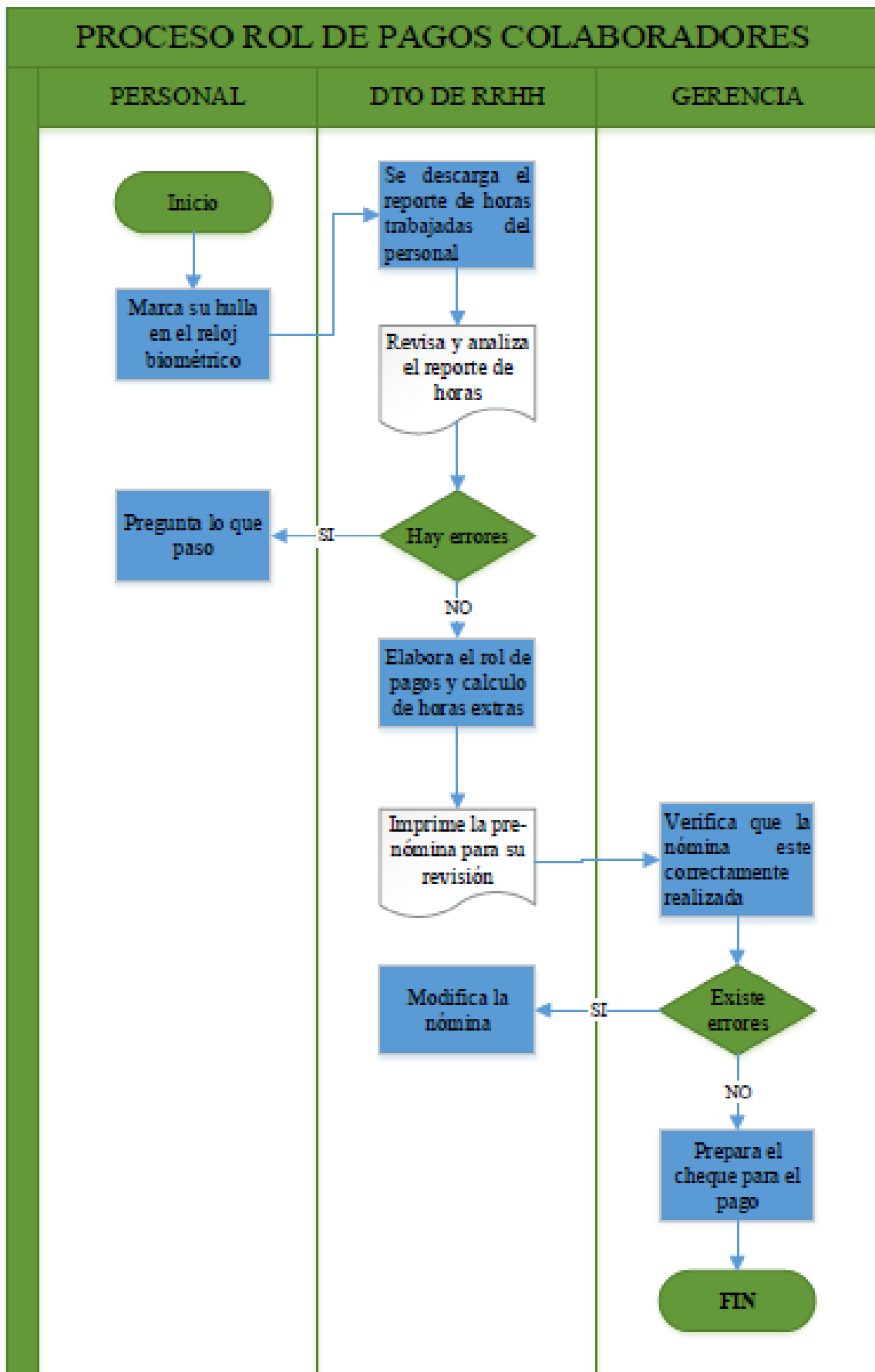


Figura 31: Proceso rol de pagos colaboradores

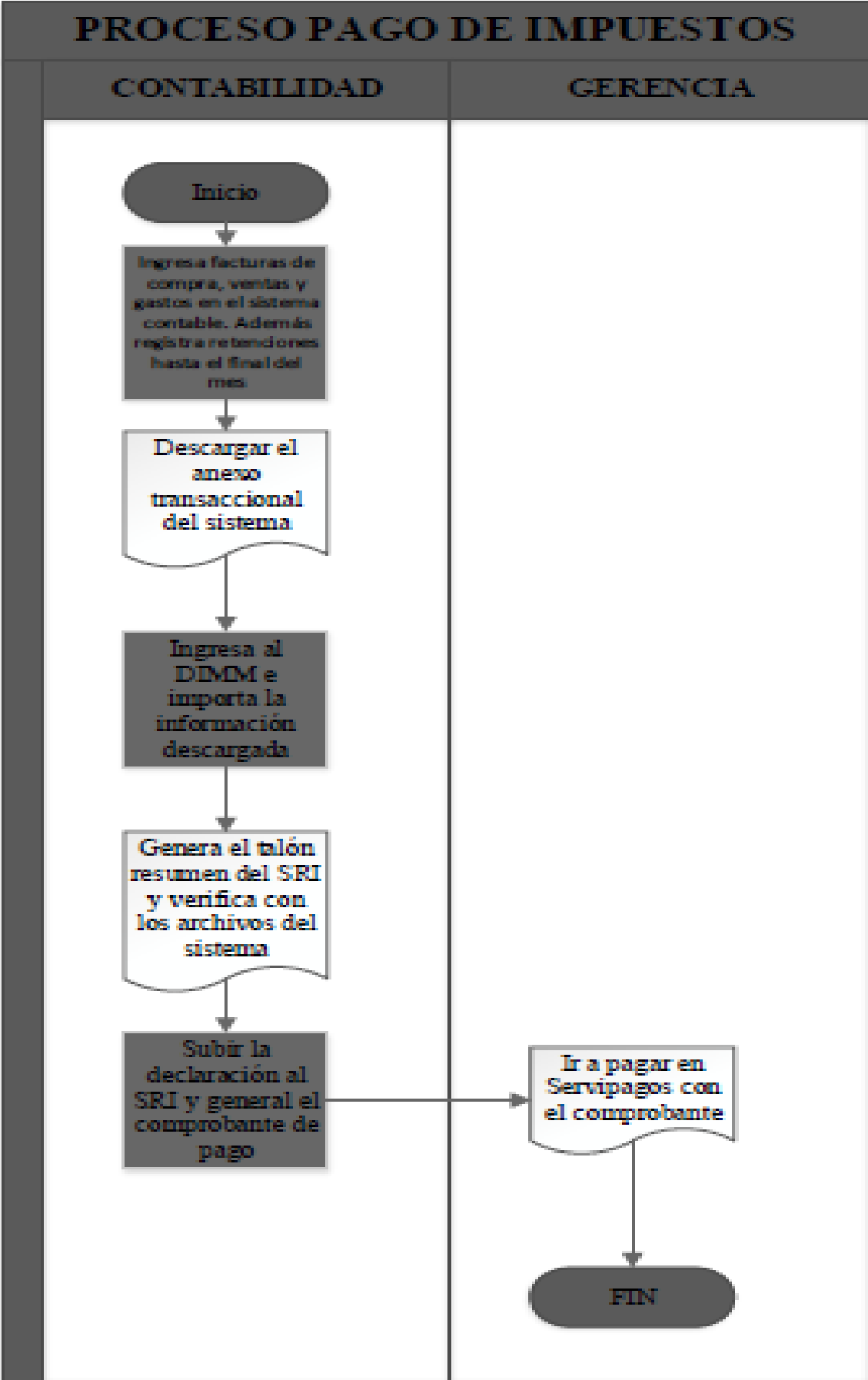


Figura 32: Proceso pago de impuestos

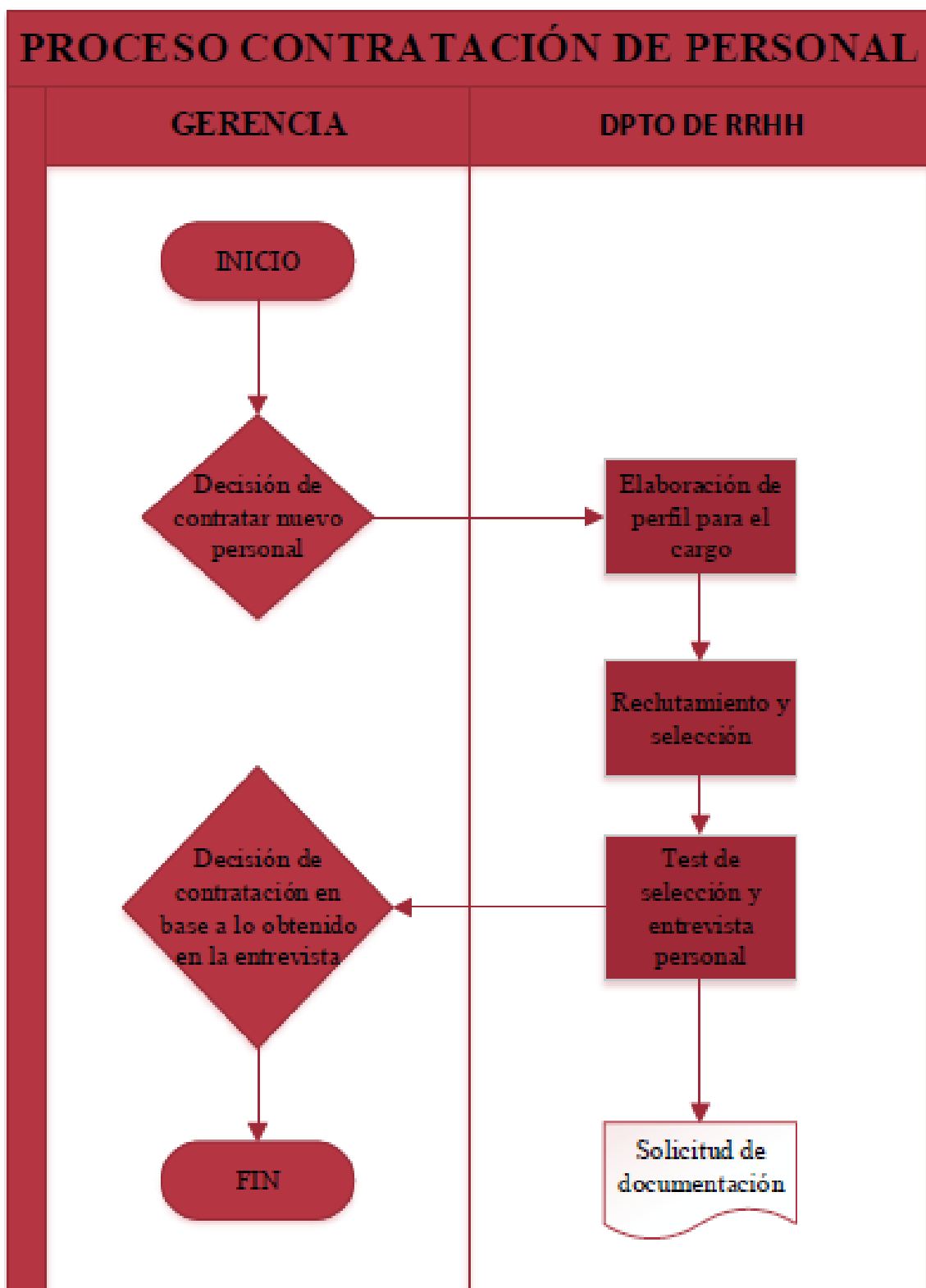


Figura 33: Proceso contratación de personal

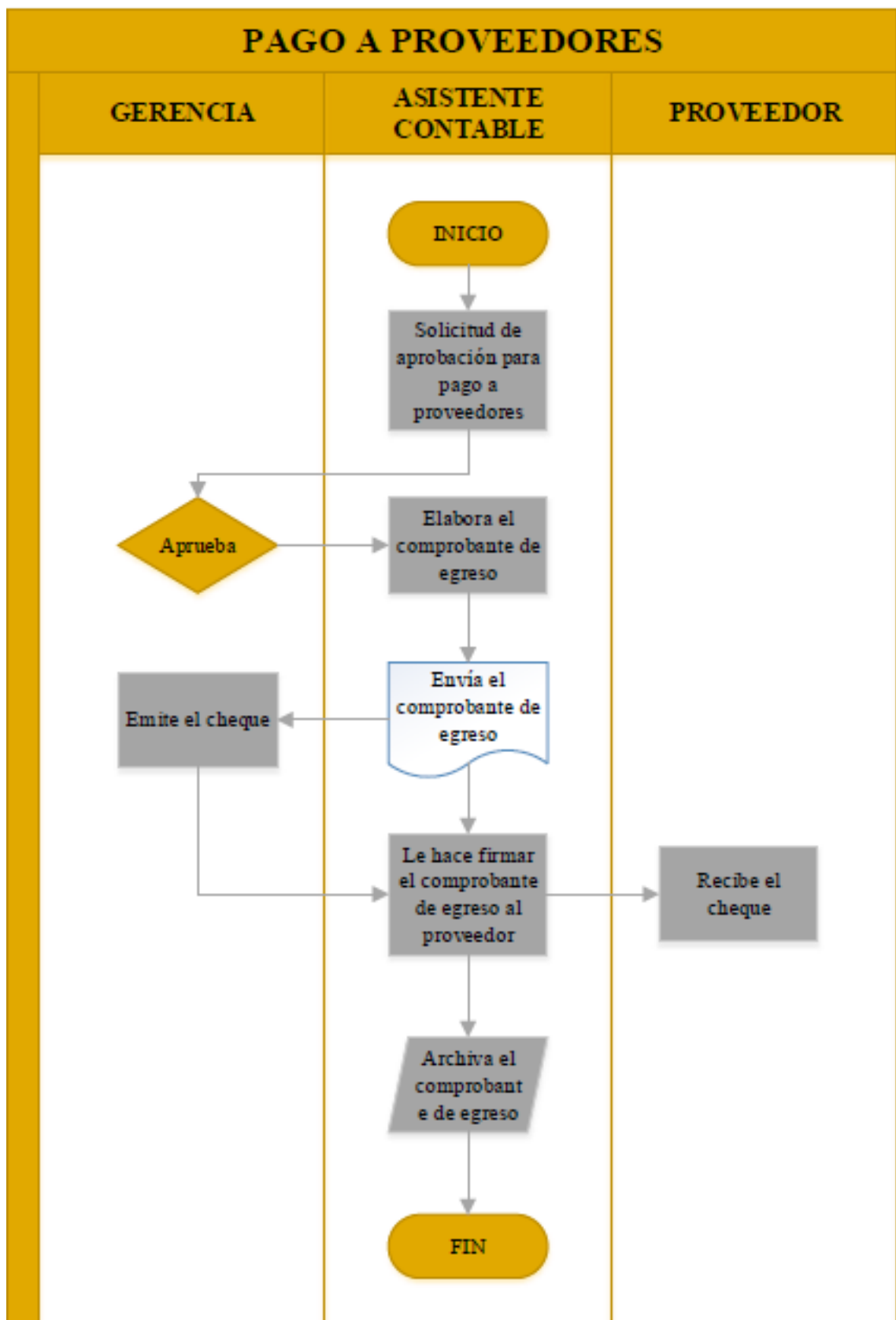


Figura 34: Proceso pago a proveedores

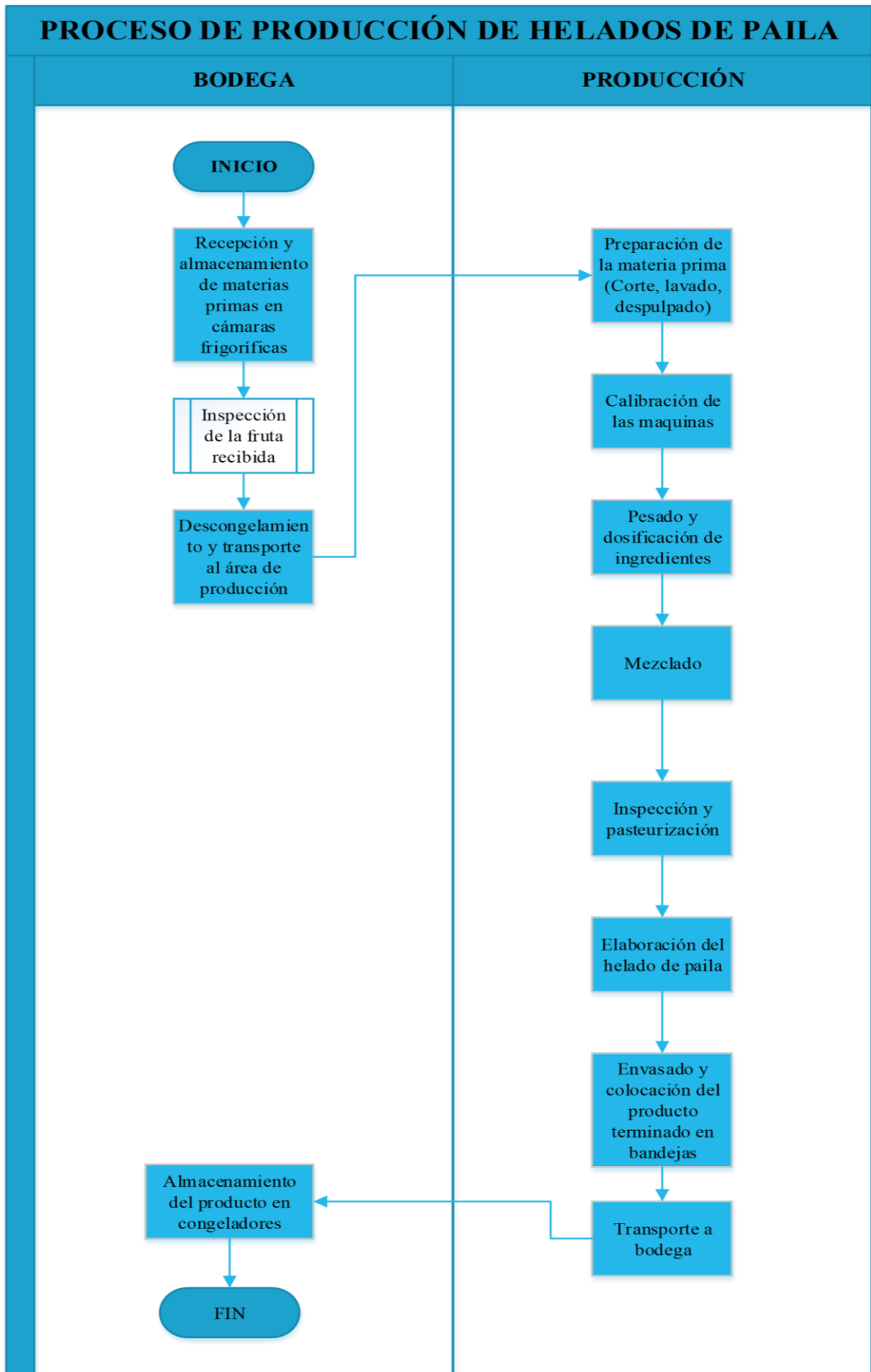


Figura 35: Proceso de producción de helados de paila

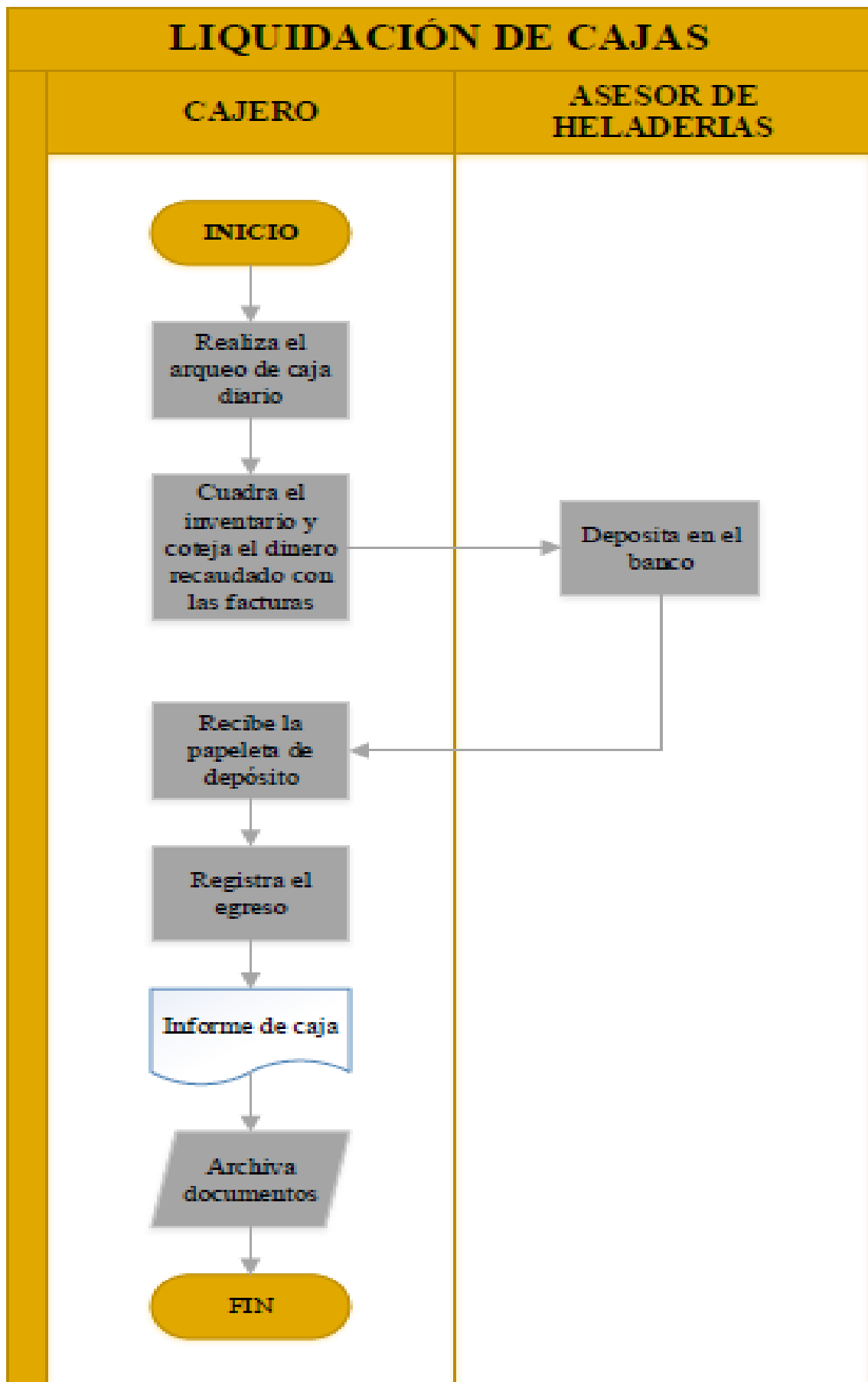


Figura 36: Liquidación de cajas

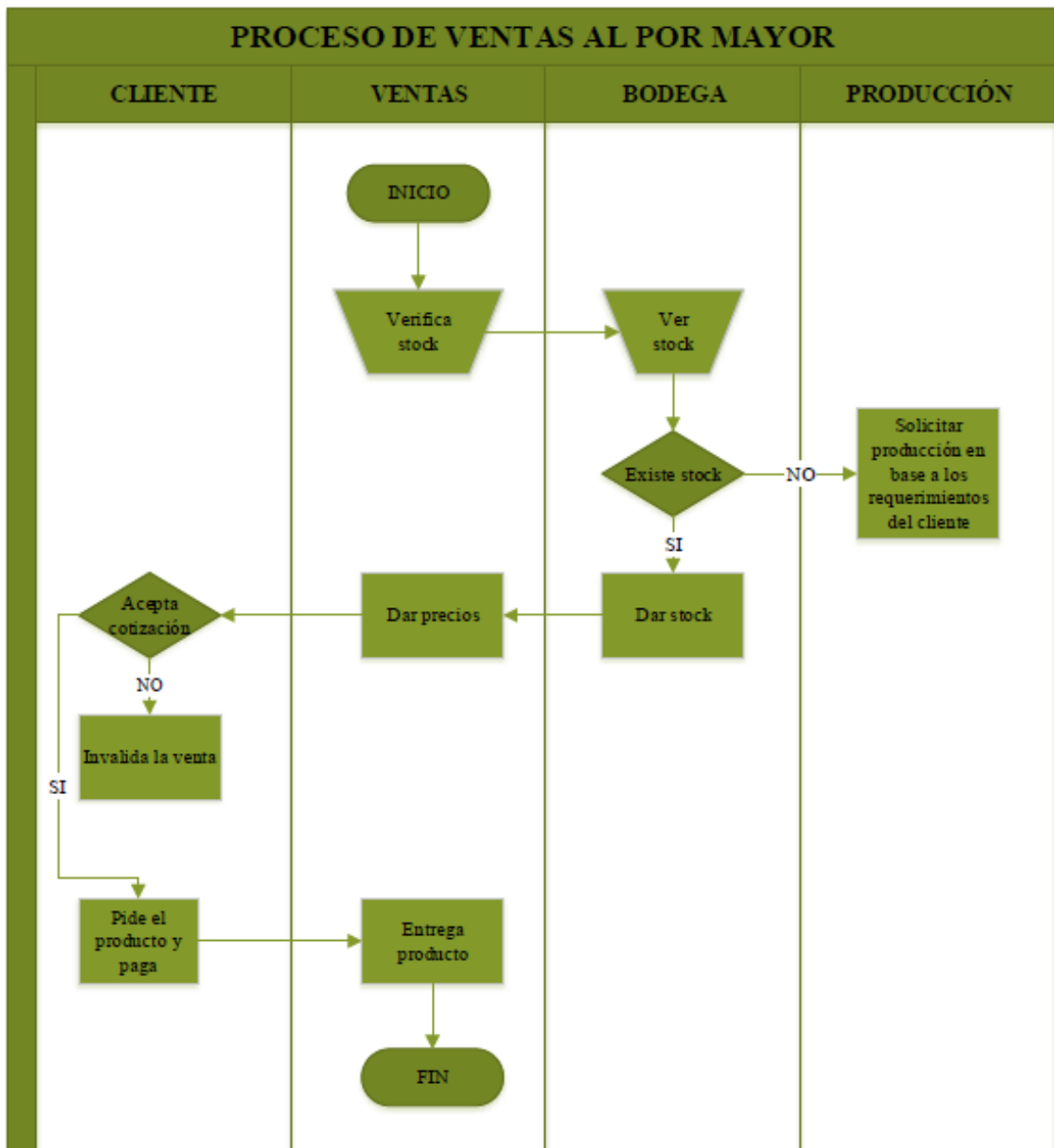


Figura 37: Proceso ventas al por mayor

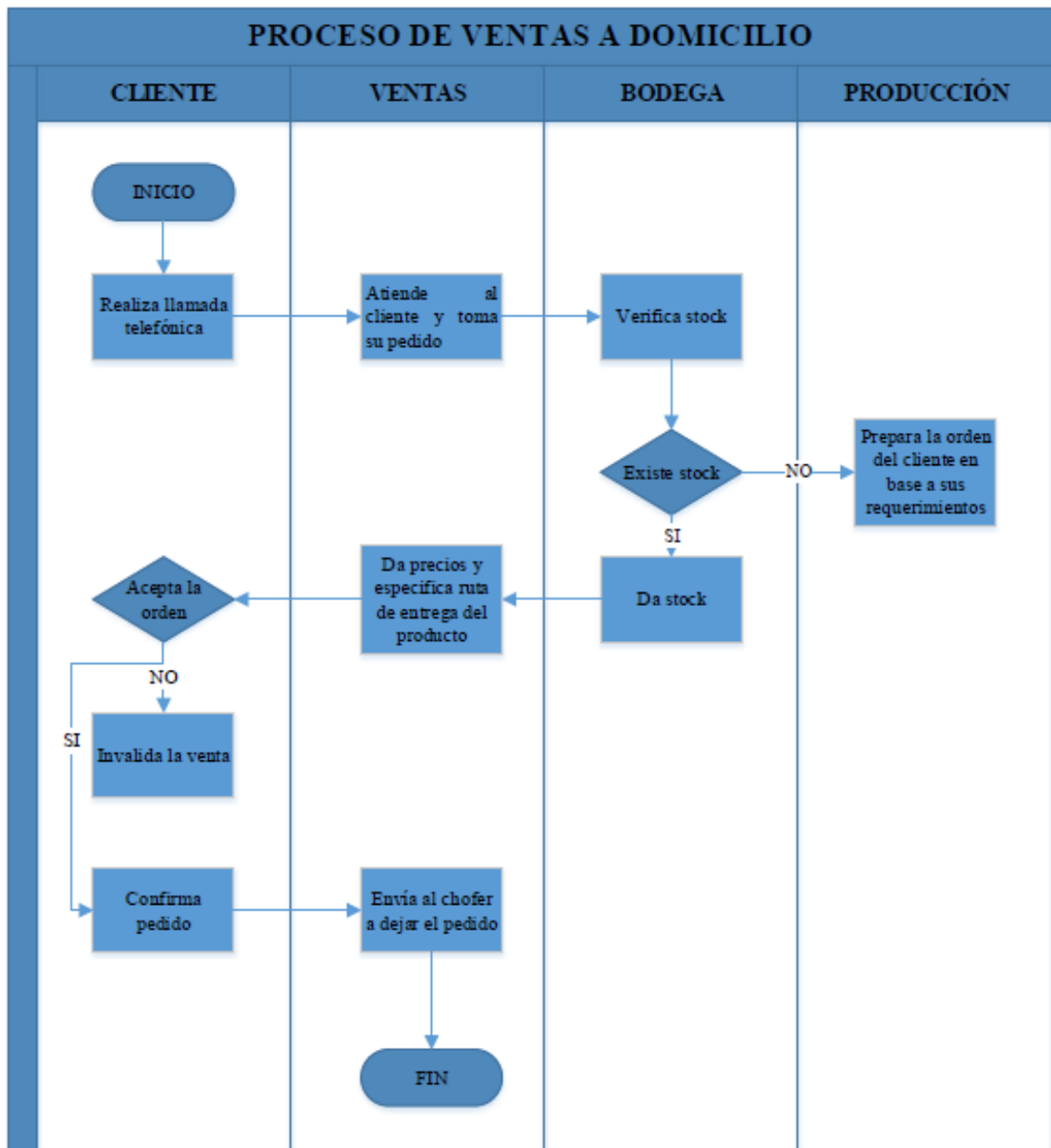


Figura 38: Proceso de ventas a domicilio

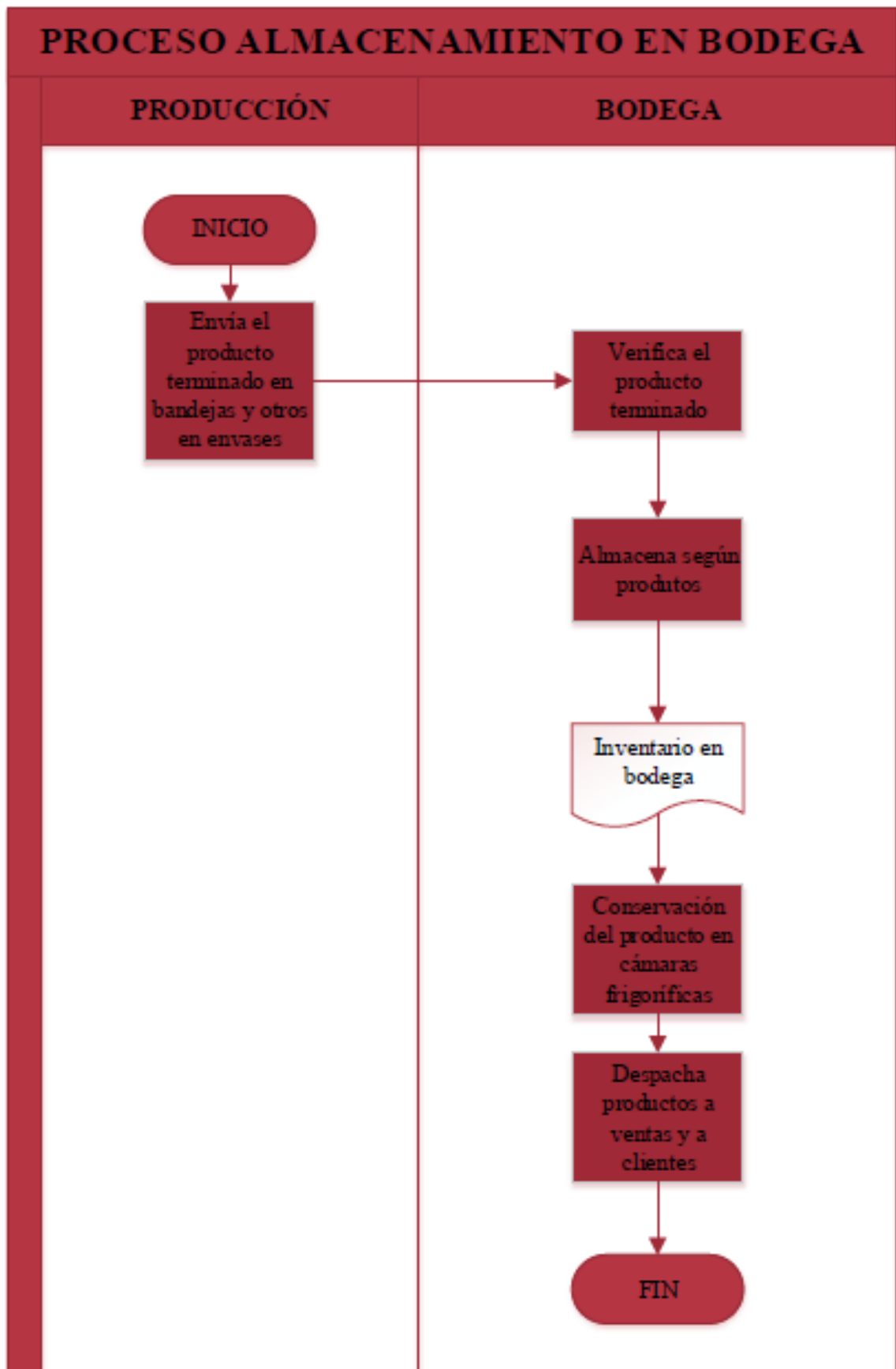


Figura 39: Proceso de almacenamiento en bodega

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Realizar una auditoría operativa y plan de mejoramiento a la empresa PRODHEL S.A., para mejorar la estructura, procedimientos y procesos de la organización.

- Se llevó a cabo la Auditoría Operativa para evaluar los diferentes procesos de la empresa y proponer estrategias que ayuden a mejorar la estructura, procedimientos y procesos de la organización.

2. Revisar y relevar los procedimientos de la organización.

- Se realizó el relevamiento de los principales procesos de la empresa y se encontraron debilidades en los procedimientos ejecutados.
- En la ejecución de la auditoría se determinó que no existe un control interno adecuado para cada uno de los procesos de la empresa: compras, ventas, producción y almacenamiento; lo que dificulta la consecución de los objetivos de la empresa.

3. Diagnosticar y determinar los riesgos de la organización.

- Se realizó pruebas de auditoría de los principales procesos que se ejecutan en la empresa y se determinó que existen fallas en los procedimientos realizados.
- En la matriz de procedimientos se da a conocer estrategias para mitigar los riesgos, los mismos que deben ser divulgados a todos los miembros de la organización a fin de cumplir con los objetivos propuestos por la administración de la empresa.
- Se detectó que no existe políticas internas de procedimientos en cada una de las áreas de la empresa.

4. Discutir los hallazgos de la empresa para proponer un plan de mejoramiento al área administrativa de la empresa.

- Se discutió con la Administración de la empresa los hallazgos encontrados y se propuso un plan de mejoramiento para cada procedimiento que se realiza en la empresa.

5.2 Recomendaciones

1. Definir niveles de autoridad y responsabilidad de los colaboradores de la empresa, establecer con claridad las funciones y puestos de trabajo del personal, lo que permitirá tener una adecuada segregación de funciones, evitando así duplicación de las mismas y discrepancia de actividades entre área.
2. Mejorar el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas con las que cuenta la empresa y buscar estrategias para minimizar las amenazas y debilidades de la misma.
3. Se recomienda considerar las sugerencias indicadas en el informe de auditoría a fin de mitigar las debilidades encontradas en la presente investigación.
4. Se debe implementar manuales de control, políticas y procedimientos para todas las áreas de la empresa, las mismas que deben ser conocidas por todos los colaboradores.

REFERENCIAS

1. Anzola Rojas, S. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*. (1ra. ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
2. Banco Central del Ecuador. (2016). *Producto Interno Bruto la economía ecuatoriana*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-economía-ecuatoriana>
3. Banco Central del Ecuador. (2017). *Informes de Coyuntura*. Quito: BCE.
4. Banco Central del Ecuador. (30 de marzo de 2017). *Proyecciones del sector constructor 2017: coyuntura nacional*. Obtenido de Mundo Constructor: <http://www.mundoconstructor.com.ec/noticias/845-proyecciones-del-sector-constructor-2017-coyuntura-nacional.html>.
5. Bosovsky, G. (2011). *Investigación Estratégica y Auditoría*. México: Mc Graw-Hill.
6. Cabanellas de Torres, G. (2008). *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Heliasta.
7. Carvajal, P. (17 de Abril de 2016). *Blogspot*. Obtenido de Control Interno: <http://controlinternosgsst.blogspot.com/2016/04/>
8. CEOLEVEL. (08 de noviembre de 2016). *Como crear una Efectiva Matriz de Riesgos en tan solo 3 Pasos*. Obtenido de <http://www.ceolevel.com/como-crear-una-efectiva-matriz-de-riesgos-en-tan-solo-3-pasos>
9. Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna* (8va. ed.). Colombia: Prensa Moderna Impresores.
10. Chalupowicz, D. (2015). *Responsabilidad corporativa, Informe COSO: La ley Sarbanes Oxley*. Bs. As: Editorial Osmar Buyatti.
11. Chase, Alquilano, & Jacobs. (2013). *Administración de la producción de operaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill.
12. Dess, Lumpkin, & Bisner. (2014). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
13. Dimate, M. (19 de septiembre de 2014). *Blogspot*. Obtenido de Auditoría de sistemas de información: <http://auditoriasistemasinfo.blogspot.com/2014/09/coso-committe-of-sponsoring-of-treadway.html>

14. Economía. (2015). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de Economía, finanzas y bolsa de valores para todo Clubplaneta: http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm
15. Empresa PRODHHEL S.A. (2017). *Informes de Gestión*. Quito.
16. Escuela Politécnica Nacional. (2008). *Gerencia Financiera*. Quito: EPN.
17. ESPE. (julio de 2012). *Planificación de la Auditoría*. Obtenido de <http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-V.pdf>
18. Espino García, M. G. (2014). *Fundamentos de auditoría*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=11038908&ppg=20>
19. Fred R., D. (2012). *La Gerencia Estratégica* (3ra. ed.). México: Editorial Legis.
20. Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (5ta. ed.). México: Editorial Pearson Educación.
21. Gaitán Estupiñán, R. (2007). *Pruebas selectivas en la auditoría*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
22. Gitman, L. (2000). *Administración Financiera*. (8va. ed.). México: Edison Wesley.
23. INEC. (junio de 2017). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
24. Jiménez, J. N. (2012). *De las Normas Contables Colombianas a las Normas-Estándares-Internacionales de información financiera*. Medellín, Colombia: Norma.
25. Kell, W. G., Boynton, W. C., & Ziegler, R. E. (1997). *Auditoría Moderna*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
26. Krajewski. (2010). *Administración de operaciones*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
27. Krugman, P. R. (2007). *Introducción a la Economía*. Barcelona, Colombia: Reverte.
28. Maldonado E., M. (2001). *Auditoría de Gestión*. Quito, Ecuador: Editora Luz de América.
29. Maldonado, M. (2012). *Auditoría de Gestión*. Quito: Editorial Ecuador.

30. Mandorle Helados. (2015). *Historia del verdadero helado*. Obtenido de <http://www.mandorlehelados.com.ar/historia-del-helado/>
31. Mantilla B., S. A. (2014). *Auditoría del control interno*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
32. Martínez Calderón, L. (2015). *El control interno*. México: Pearson.
33. Mas, J., & Ramió, C. (1997). *La auditoría operativa en la práctica: técnicas de mejora organizativa*. Barcelona, España: Marcombo. Obtenido de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10280906&ppg=6>
34. Muller, M. (2009). *Fundamentos de Administración de Inventarios*. México: Grupo Editorial Norma.
35. Municipio de Quito. (2017). *Mapas de Quito*. Obtenido de <http://www.ubicaquito.com/osm/lugar/y31141956>
36. Océano Grupo Editorial S.A. (s.f.). *Enciclopedia de la Auditoría*. Barcelona, España: Mc Graw-Hill.
37. Perdomo, A. (2013). *Fundamentos de Control Interno*. México D.F.: Editorial Prentice Hall.
38. Pérez Fernández, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (4ta. ed.). Madrid: Esic Editorial.
39. Porter. (06 de abril de 2011). *Biblioteca general*. Obtenido de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven_comp/cap2-ven.pdf
40. Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva de la Naciones*”, ED. S.A, . Buenos Aires.
41. Porter, M. E. (2005). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
42. Puerres, I. (2017). *Auditoria Operacional*. Obtenido de http://drupal.puj.edu.co/files/OI042_Ivan%20Puerres_0.pdf
43. Ramírez Navas, J. S. (22 de marzo de 2015). *El helado desde la antigüedad hasta nuestros días*. Obtenido de ResearcgGate: https://www.researchgate.net/publication/273831451_El_helado_desde_la_antigüedad_hasta_nuestros_días
44. Revista Ekos. (2010). PYMES la pequeña y mediana empresa en el Ecuador. 24-25.
45. Sánchez F., J. L. (2014). *Teoría y práctica de la auditoría I: concepto y metodología*. (5ta. ed.). Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. Obtenido de

<http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=11046087&ppg=31>

46. Santillana, J. R. (2000). *Auditoría I Santillana*. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. (ECAFSA).
47. Silva, W. (2016). *Apuntes de Auditoria Operativa*. Quito.
48. SRI. (2017). *Tipos de empresas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
49. Suárez, R. (2017). *Helados de Paila 5ta Generación* . Obtenido de <https://www.facebook.com/search/top/?q=helados%20de%20paila%205ta%20generaci%C3%B3n%20rosal%C3%ADa%20su%C3%A1rez>
50. Téllez, B. R. (2004). *Auditoría un enfoque práctico*. México: Thomson Editores, S.A. de C.V.
51. UNIAUCA. (2017). *Auditoria operacional o de desempeño*. Obtenido de <http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>
52. Vela, M. D. (2014). *Los típicos helados de paila*. Obtenido de Weebly: <http://mariadoloresvela.weebly.com/helados-de-paila.html>
53. Weston, B. (2006). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Editorial Norma.