



## **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE  
PASTEURIZACIÓN DE LA LECHE DE LA EMPRESA  
“FLORALP S.A.” UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA,  
PROVINCIA DE IMBABURA”**

**ANABELA OBANDO GÓMEZ**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del  
grado de:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA  
AUDITORA**

**DIRECTOR : DR. EDUARDO RON SILVA  
CODIRECTOR : DR. AMARO BERRONES PAGUAY**

**Sangolquí, Marzo 2009**

**TOMO II**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

### CAPÍTULO V

<b>5.</b>	<b>EJERCICIO PRÁCTICO .....</b>	<b>158</b>
5.1	AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PASTEURIZACIÓN DE LA LECHE DE LA EMPRESA FLORALP S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.....	158
5.1.1	PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA .....	158
5.1.1.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR .....	158
5.1.1.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA .....	161
5.1.1.2.1	Motivos del Examen .....	161
5.1.1.2.2	Objetivos del Examen.....	161
	Objetivo General .....	161
	Objetivo Específico .....	161
	Sección de Compras de Materia Prima.....	161
5.1.1.2.3	Alcance de la Auditoría .....	162
5.1.1.2.4	Base Legal .....	162
	Organismos de Control .....	162
	Códigos y Leyes .....	162
5.1.1.2.5	Objetivos de la Empresa.....	163
5.1.1.2.6	Objetivos del Área de Compras .....	163
5.1.1.2.7	Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.....	164
5.1.1.2.8	Requerimientos de Personal Técnico.....	165
5.1.1.2.9	Equipos y Materiales .....	165
5.1.1.2.10	Recursos Financieros .....	165
5.1.1.2.11	Documentos Necesarios .....	166
	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA COMPRAS .....</b>	<b>167</b>
	<b>APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO COMPRAS .....</b>	<b>173</b>
	<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPRAS .....</b>	<b>180</b>
	<b>MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO .....</b>	<b>183</b>

Riesgo Inherente.....	183
Riesgo de Control .....	183
Riesgo de Detección .....	184
Riesgo de Auditoría.....	185
<b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA COMPRAS ...</b>	<b>188</b>
<b>HOJAS DE HALLAZGOS COMPRAS .....</b>	<b>198</b>
5.1.2    PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA.....	208
5.1.2.1    Planificación Preliminar.....	208
5.1.2.2    Planificación Específica .....	211
5.1.2.2.1    Motivos del Examen .....	211
5.1.2.2.2    Objetivos del Examen.....	211
Objetivo General .....	211
Objetivo Específico .....	211
Sección de Producción .....	211
5.1.2.2.3    Alcance de la Auditoría .....	212
5.1.2.2.4    Base Legal .....	212
Organismos de Control .....	212
Códigos y Leyes .....	212
5.1.2.2.5    Objetivos de la Empresa.....	213
5.1.2.2.6    Objetivos del Área de Producción.....	213
5.1.2.2.7    Distribución del Trabajo y Tiempo    Estimado .....	214
5.1.2.2.8    Requerimientos de Personal técnico.....	215
5.1.2.2.9    Equipos y Materiales.....	216
5.1.2.2.10    Recursos Financieros.....	216
5.1.2.2.11    Documentos Necesarios .....	216
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRODUCCIÓN .....</b>	<b>217</b>
<b>APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO PRODUCCIÓN .....</b>	<b>225</b>
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRODUCCIÓN .....</b>	<b>232</b>
<b>MEDICIÓN DE CONTROL INTERNO .....</b>	<b>235</b>
Riesgo Inherente.....	235

Riesgo de Control .....	235
Riesgo de Detección .....	236
Riesgo de Auditoría.....	237
<b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>	
<b>PRODUCCIÓN .....</b>	<b>241</b>
<b>HOJAS DE HALLAZGO PRODUCCIÓN .....</b>	<b>254</b>
5.1.3 PROCESO DE BODEGA DE INSUMOS Y MATERIA	
PRIMA.....	262
5.1.3.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	262
5.1.3.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA .....	265
5.1.3.2.1 Motivos del Examen .....	265
5.1.3.2.2 Objetivos del Examen.....	265
Objetivo General .....	265
Objetivo Específico .....	265
Sección de Bodega.....	265
5.1.3.2.3 Alcance de la Auditoría .....	266
5.1.3.2.4 Base Legal .....	266
Organismos de Control .....	266
Códigos y Leyes .....	266
5.1.3.2.5 Objetivos de la Empresa.....	267
5.1.3.2.6 Objetivos del Área de Bodega.....	267
5.1.3.2.7 Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.....	268
5.1.3.2.8 Requerimientos de Personal Técnico.....	269
5.1.3.2.9 Equipos y Materiales.....	269
5.1.3.2.10 Recursos Financieros.....	269
5.1.3.2.11 Documentos necesarios.....	270
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA BODEGA .....</b>	<b>271</b>
<b>APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO BODEGA .....</b>	<b>275</b>
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BODEGA .....</b>	<b>282</b>
<b>MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO .....</b>	<b>286</b>
Riesgo Inherente.....	286

Riesgo de Control .....	286
Riesgo de Detección .....	287
Riesgo de Auditoría.....	288
<b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA BODEGA.....</b>	<b>291</b>
<b>HOJAS DE HALLAZGOS BODEGA.....</b>	<b>299</b>
5.1.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	306
5.1.4.1 Informe de Auditoría.....	306

## CAPÍTULO VI

<b>6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>325</b>
6.1.1 Conclusiones .....	325
6.1.2 Recomendaciones.....	326

## ANEXOS

CARTA OFERTA .....	329
CONTRATO.....	337
FOTOS .....	349
<b>7 BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>353</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPÍTULO V

<b>Tabla N° 16:</b> Aplicación de técnicas de auditoría .....	186
<b>Tabla N° 17:</b> Aplicación de técnicas de auditoría .....	238
<b>Tabla N° 18:</b> Aplicación de técnicas de auditoría .....	289

## CAPÍTULO V

### 5. EJERCICIO PRÁCTICO

**5.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PASTEURIZACIÓN DE LA LECHE DE LA EMPRESA FLORALP S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.**

#### **5.1. 1. PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA**

##### **5.1.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

Quito, 16 de enero del 20x2

**PP  
1/3**

Sr. Ing.

Norberto Purtcher

**GERENTE GENERAL FLORALP S.A.**

Presente.-

De mis consideraciones:

Hago extensivo mi saludo fraterno y los mejores deseos de éxito en el desempeño de sus funciones.

Mediante el presente confirmo mi entendimiento de los términos y objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría de Gestión a realizarse al **Proceso de Compra de Materia Prima e Insumos** de la Empresa Floralp S.A., a partir del 01 hasta el 28 de Febrero del 20x2, de conformidad al Oficio No. -DG-024-2005, con fecha 20 de Noviembre, de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado por AUDITORES OBANDO & ASOCIADOS respecto al período de análisis del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1.

Para lo cual solicito comedidamente se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo y operario de la Empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría de Gestión será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el Sector Privado.

La planificación de la auditoría a realizarse al Proceso de Compra de Materia Prima e Insumos de la Empresa Floralp S.A., cuenta con la participación del Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Una adecuada comprensión del negocio de la entidad, organización y base legal.

- El grado de eficacia y fiabilidad inicialmente esperado de los sistemas de control interno.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en el Proceso de Compra.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del Departamento a analizarse.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encontrarán expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el informe.

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

**ING. ANABELA OBANDO GÓMEZ**  
**AUDITORA C.P.A.**

## **5.1.1. 2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**PE  
1/6**

### **5.1.1.2.1 MOTIVOS DEL EXAMEN**

El examen de Auditoría a realizarse al Proceso de Compras de Materia Prima e Insumos de la Empresa Floralp S.A., se realizó de acuerdo al oficio 014 DU-ORI del 6 de noviembre de 20x1, expedido por el Gerente General de la entidad, con el objetivo de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados por el departamento.

### **5.1.1.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar las áreas de problema o reducción de beneficios económicos y humanos que se presentan en el Departamento a fin de incrementar los índices de productividad y desempeño según los objetivos del Área, determinando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Determinar si la producción del Departamento cumple con las especificaciones dadas; en base a informes, presupuestos y pronósticos.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

#### **SECCIÓN DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA**

Determinar si la existencia del plan de compras, cumple eficiente, eficaz, y económicamente con la adquisición y abastecimiento de materia prima óptimo para cumplir con los requerimientos y necesidades del Área de Producción.

### **5.1.1.2.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Cumpliendo con las normas establecidas por la profesión para la realización de la auditoría del Proceso de Compra de Materia Prima e Insumos, el examen se desarrollará para el período del 1º de enero al 31 de diciembre del 20x1, durante el 01 al 28 de febrero del 20x2, con una carga de 160 horas.

### **5.1.1.2.4 BASE LEGAL**

#### **ORGANISMOS DE CONTROL**

- ✓ Servicio de Rentas Internas SRI.
- ✓ Superintendencia de Compañías.
- ✓ Instituto de Seguridad Social IESS.

#### **CÓDIGOS Y LEYES**

- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Código del Trabajo.
- ✓ Ley de Desarrollo Agrario y Ganadero.
- ✓ Norma Técnica Ecuatoriana. NTE INEN 9: 2006 (Leche Cruda. Requisitos).

#### **5.1.1.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

- Fortalecer los canales de comunicación internos y mejorar permanente la calidad de vida, el conocimiento y el involucramiento de todos los colaboradores de las diferentes áreas de FLORALP.
- Cotizar los medios de publicidad para lograr reconocimiento de la marca de los productos y así incrementar la fidelidad del mercado.
- Mantener y mejorar las políticas que han dado una ventaja a la empresa como son las ventas a crédito, innovación de productos, tiempo de entrega a clientes, para mantener la rentabilidad lograda en anteriores periodos.

#### **5.1.1.2.6 OBJETIVOS DEL ÁREA DE COMPRAS.**

- Abastecer eficiente y oportunamente con todos los requerimientos requeridos por la producción en los tiempos y cantidades establecidas.
- Mantener una buena relación de comunicación con todos los proveedores, de modo que se agilicen los procesos de entrega.
- Mantener los estándares de calidad exigidos para la materia prima, realizando una evaluación correcta de la calificación de proveedores.

**5.1.1.2.7 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO.**

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformando por las siguientes personas:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
Jefe de Auditoría	Ing. Anabel Obando	A.O.
Auditor Senior	Ing. Carlos Andrade	C.A
Auditor Junior	Sr. Fernando Román.	F.R.

AUDITORES OBANDO & ASOCIADOS ha estimado una distribución de las actividades a realizarse en un total de 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

<b>FASES DE AUDITORÍA</b>	<b>HORAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Planificación	8	A.O.
Programa	8	A.O.
Evaluación del Control Interno.	16	<b>EQUIPO DE AUDITORÍA</b>
Medición del Riesgo	8	
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo.	104	
Comunicación de Resultados	16	A.O. C.A. F.R.
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	

**5.1.1.2.8 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO:**

Después de analizar las características de la empresa “Floralp S.A.” y del Proceso de Compra a ser auditado, hemos considerado que no se requiere de personal técnico especializado.

**5.1.1.2.9 EQUIPOS Y MATERIALES:**

Para desarrollar el trabajo de auditoría es necesario que Floralp S.A nos provea de:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Equipo de Cómputo	3
Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo necesario
Servicio de Fotocopiado	1
Muebles de Oficina:	
Escritorio.	3
Sillas.	3

**5.1.1.2.10 RECURSOS FINANCIEROS:**

Para poder cumplir con las fechas establecidas de los avances y de la entrega final del informe se prevé que se necesitará las siguientes 160 horas con un valor de TRES MIL QUINIENTOS 00/100 DÓLARES AMERICANOS (US\$ 3.500,00) más 12% IVA, según se estipula en el contrato de servicio suscrito.

#### **5.1.1.2.11 DOCUMENTOS NECESARIOS:**

Los documentos requeridos para evaluar el Área de Compras de Materia Prima e Insumos son los siguientes:

1. Políticas y normas internas del departamento.
2. Instructivos FLINTM y FLPRACC.
3. Informe de Muestras de Leche de Proveedores.
4. Contratos de Proveedores.
5. Presupuesto de período en análisis.
6. Órdenes de Pedido.

PROGRAMA  
DE  
AUDITORÍA  
COMPRAS



**FLORALP S.A.**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**PR**  
**1/5**

**Objetivos:**

- \* Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso.
- \* Evaluar el control interno utilizado en el proceso.
- \* Determinar funciones y responsabilidades.

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>8</b>	<b>7</b>		<b>PP.</b>		
1	Visite las instalaciones de la Empresa y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	4	4	0	<b>PP1.</b>	A.O. C.A.	
2	Realice una entrevista al Gerente General y Jefe de Departamento de Compras indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	3	2	1	<b>PP2.</b>	A.O. C.A.	
3	Evalúe el Riesgo Inherente del proceso.	1	1	0	<b>EC.</b>	A.O. C.A.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.



**FLORALP S.A.**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**PR**  
**2/5**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>DISEÑO DE PROGRAMA DE AUDITORIA</b>	8	8	1	<b>PR</b>	A.O.	
	<b>EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL ÁREA DE COMPRAS</b>	24	24				
1	Elabore el cuestionarios de Control Interno.	7	7	0	<b>PC.</b>	A.O. F.R.	
2	Aplique el cuestionarios de Control Interno.	9	9		<b>PC.</b>		
3	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	8	8	0	<b>EC.</b>	A.O. C.A.	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.



**FLORALP S.A.**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**PR**  
**3/5**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANE.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
1	<b>EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE LECHE</b>		40				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Solicite instructivos FLINTM (Floralp Instructivo Toma de Muestra) y procedimiento FLPRACC (Floralp Procedimiento Análisis de Control de Calidad), de modo que se conozcan los requerimientos de calidad que deben cumplirse.	13	13	0	<b>C1.1</b>	C.A. F.R.	
2	Solicite aleatoriamente las muestras obtenidas y analizadas de los proveedores y comprobar los resultados con los requerimientos en instructivos.	14	14	0	<b>C1.2</b>	C.A. F.R.	
3	Revise contratos con proveedores seleccionados y determine legalidad, veracidad y oportunidad.	12	13	-1	<b>C1.3</b>	F.R.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.



**FLORALP S.A.**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**PR**  
**4/5**

**Objetivos:**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
2	<b>CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>		28				
	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>						
1	Solicite registros de la empresa y documentación de los proveedores de insumos pertinente a los parámetros exigidos en los Instructivos de la empresa, y realice un cuadro comparativo para verificar la información.	13	14	-1	<b>C2.1</b>	C.A. F.R.	
2	Verifique cumplimiento de requerimientos de proveedores exclusivos de leche, comprobando: asistencia a talleres, certificaciones de sanidad, Infraestructura y Responsabilidad Social, en base a registros de obtenidos por la empresa.	14	14	0	<b>C2.2</b>	C.A. F.R.	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.



**FLORALP S.A.**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**PR**  
**5/5**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
3	<b>COMPRAS PROGRAMADAS</b>		28				
1	Solicite presupuesto de periodos anteriores y verifique si se han cumplido con la asignación oportuna y uso adecuado de los recursos.	14	14	0	C3.1	A.O. C.A.	
2	Verifique órdenes de pedido con presupuesto programado, determinando cumplimiento y autorizaciones.	13	14	-1	C3.2	A.O. C.A.	
4	<b>COMPRAS NO PROGRAMADAS</b>		27				
	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>						
1	Revise las Órdenes de Producción en la programación de compras en el Sistema Contable y las órdenes de pedido, verificando concordancia con lo programado y cumplimiento de políticas.	14	14	0	C4.1	C.A. F.R.	
2	Revise las órdenes de compra con los ingresos a Bodega, verificando cantidad, condiciones, autorizaciones.	13	13	0	C4.2	C.A. F.R.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.

APLICACIÓN DE  
PAPELES DE TRABAJO  
COMPRAS



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**VISITA PRELIMINAR**

**PP1.**  
**1/3**

**PROCESO:** COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

**ENTREVISTADO:** ING. FERNANDO ORELLANA

**CARGO:** JEFE DE COMPRAS

El día 01 de febrero del 20x2, siendo las nueve de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la Empresa Folralp S.A., con especial énfasis en el Área de Compra.

La visita fue realizada con la compañía de la Ing. Fernando Orellana, en donde apreciamos en primera instancia el orden y limpieza del Departamento. Asimismo, observamos que se cuenta con procesos bien definidos, claras políticas establecidas en los respectivos instructivos y manuales de la Empresa, los cuales se encuentran guardados en su respectivo archivo.

En el proceso están involucradas como personas de mayor jerarquía: Jefe de Operaciones, Jefe de Compras y Logística y Jefe Financiero.



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**VISITA PRELIMINAR**

**PP1.**  
**2/3**

La calificación de proveedores se realiza en base a los instructivos diseñados por la Empresa, en donde se puede ver claramente los parámetros a evaluar. El personal encargado de la evaluación tanto contractual como de laboratorio, tiene claro conocimiento de la existencia y obligatoriedad de los instructivos de la empresa.

El laboratorio en donde se analiza las muestras de leche de los proveedores cuenta con dos personas: una especializada en análisis químico y la otra en análisis microbiológico. Los informes de muestras se presentan mensualmente al Jefe de Fomento Ganadero.

La adquisición de bienes está dentro de las funciones del Departamento de Logística, por lo tanto la Unidad de Bienes se respalda en facturas, órdenes de pedido, notas de entrega y guías de remisión para dar el ingreso y la activación de los bienes.



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**VISITA PRELIMINAR**

**PP1.**  
**3/3**

Las órdenes de pedido son documentos autorizados por el Jefe de Compras, no tienen pre-numeración y solo llevan su firma de responsabilidad.

Nos indicaron que todos los pedidos y entregas de bienes se ingresan en el sistema contable de la empresa llamado Flexline. Cada unidad tiene acceso únicamente a la información de su departamento y para ello cuentan con una clave personal.

El Jefe de Compras es el encargado de verificar si los bienes cumplen con las especificaciones de la factura y si están de acuerdo con lo solicitado. En caso de ser un bien de características técnicas, un entendido en la materia verificará las especificaciones.

Para controlar el buen uso de los bienes cuando ya están distribuidos se realizan inspecciones y constataciones físicas, puesto que de esa manera se puede observar el verdadero uso del bien. Usualmente el control físico se lo realiza al momento del traspaso del bien al área donde fue designada. Las inspecciones no son programadas.

Elaborado por: Fernanda Román

Revisado por: Anabela Obando



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**ENTREVISTA**

**PP2.**  
**1/3**

**PROCESO:** COMPRA DE MATERIA PRIMA

**ENTREVISTADO:** ING. FERNANDO ORELLANA

**CARGO:** JEFE DE OPERACIONES

### **NARRATIVA**

El día 1 de febrero del 20x2, siendo las tres de la tarde procedimos a realizar una entrevista al Ing. Fernando Orellana, Jefe de Operaciones de la Empresa Floralp S.A. con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable del proceso auditado, para lo cual pudimos acceder a información verbal muy importante para la realización de nuestro trabajo.

El Departamento de Compras cuenta con políticas y normas establecidas internamente. La Empresa cuenta con la certificación ISO 9000-2001 a todos los procesos relacionados con la producción, la cual ha sido otorgada por la empresa DNV.



**FLORALP S.A.  
NARRATIVA  
ENTREVISTA**

**PP2.  
2/3**

Asimismo se han diseñado dos instructivos para la calificación de proveedores, los cuales son conocidos con las siglas FLINTM (Floralp Instructivo Toma de Muestra) y FLPRACC (Floralp Procedimiento Análisis de Control de Calidad).

Los parámetros de calificación establecidos son revisados cada dos años, pero pueden ser modificados si se establece que alguno de ellos está fuera de control o se ha presentado algún cambio externo.

El Jefe de Operaciones conjuntamente con Contabilidad son los encargados de realizar el presupuesto del Departamento, al cual se lo realiza un control mensual. El pago a proveedores se realiza en un plazo de 30 días como política.



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**ENTREVISTA**

**PP2.**  
**3/3**

Jefe de Compras es el encargado de aprobar las compras no programadas en base a la Orden de Pedido y las justificaciones pertinentes que se presenten.

La Empresa usa el programa contable Flexline el cual abarca las áreas de Compras, Costos, Nómina, Órdenes de Pedido e Ingresos. Para su acceso cada Jefe de Área cuenta con una clave personal. La información ingresada de cada departamento es consolidada por el sistema.

La entrevista concluyo a las cuatro de la tarde.

ELABORADO POR: Ing. Carlos Andrade

SUPERVISADO POR: Ing. Anabela Obando

CUESTIONARIO  
DE  
CONTROL INTERNO  
COMPRAS



**AUDITORES & ASESORES "XAOG"**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Procedimiento:** Compra de Materia Prima e Insumos.

**Cliente:** Floralp S.A.

**Nombres y Cargo de Personal Entrevistado:** Ing. Fernando Orellana

**Fecha de Auditoría:** 03/02/2006

**PC**  
**1/2**

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1. ¿Cuenta con políticas específicas para la adquisición de insumos y materia prima?	X		7	7	
2. ¿Se cuenta con horarios específicos para la recepción de la leche cruda?	X		6	6	
3. ¿Existe un control de la evaluación y resultados de la calificación de proveedores?	X		6	6	
4. ¿Se elabora contratos de compra-venta para insumos y materia prima?	x		7	7	
5. ¿Se realizan muestras de la leche cruda antes de aprobar su ingreso?	X		7	7	
6. ¿Se llevan registros de las muestras tomadas clasificándolas según cada proveedor?	X		6	6	
7. ¿Se realiza cotizaciones a proveedores diferentes de los ya calificados por la empresa?		X	7	0	Se trabaja solo con proveedores fijos
8. ¿Se lleva hojas de control o realiza reportes de los suministros y materia prima utilizada?		X	7	0	Únicamente se lleva control por las ordenes de pedido

**Elaborado por:** Fernanda Granda

**Revisado por:** Anabela Obando



**AUDITORES INDEPENDIENTES "XAOG"**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Procedimiento:** Compra de Materia Prima e Insumos.

**Cliente:** Floralp S.A.

**Nombres y Cargo de Personal Entrevistado:** Ing. Fernando Orellana

**PC**  
**2/2**

**Fecha de Auditoría:** 03/02/2006

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	OPTIMO	OBTENIDO	
9. ¿Existen criterios o políticas para aprobar una compra no programada?	X		6	6	
10. ¿Existe algún programa contable para el ingreso de la información pertinente a compras?	X		7	7	
11. ¿Se registra la entrada de insumos en Notas de Recepción Prenumeradas?	X		6	6	
12. ¿Antes de aprobar una solicitud de compra, se revisa suficiencia presupuestal?	X		7	7	
13. ¿Existe firma de responsabilidad para las órdenes de compra ?	X		7	0	
14. ¿Las órdenes de compra son prenumeradas?	X		7	7	
15. ¿Se utiliza la misma codificación de insumos y materia prima de los proveedores para el registro de los materiales al sistema contable?		X	7	0	La empresa cuenta con codificación interna propia
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>72</b>	

**Elaborado por:** Fernanda Granda

**Revisado por:** Anabela Obando

## MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

EC  
1/3

- **Riesgo Inherente:** Según el estudio que se realizó a la empresa, se puede determinar que el riesgo inherente es de 30% (riesgo mínimo medio bajo), considerando las siguientes variables:
  - El proceso no es tan complejo, pues se manejan cuatro actividades básicas relacionadas más con aspectos reglamentarios a seguir.
  - Se encuentra regulado por varias normas internas y externas, lo cual permite mantenerlo bajo control.
  - Básicamente, el riesgo asumido se basa en variables económicas, sociales o políticas externas que pueden afectar las condiciones contractuales con los proveedores, como aumento en precio, limitación en la importación de algún insumo.
- **Riesgo de Control:** Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del Proceso de Compra de Materia prima e Insumos de la Empresa Floralp S.A., se utiliza la siguiente matriz de medición:

**Matriz de Medición del Nivel de Confianza  
del Control Interno**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Elaborado por: Anabela Obando

Riesgo de control = Puntaje óptimo- Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100% -72%

**Riesgo de control = 28%**

Lo que implica que el PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS tiene un nivel de confianza de 72% (alto-bajo) y que debe mejorar e implementar controles internos en un 28% (riesgo bajo alto), que si bien no es tan alto, podría estar repercutiendo en la eficiencia y economía de los procesos del Departamento.

- **Riesgo de Detección:** Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría es del 12% (riesgo mínimo bajo medio), considerando las siguientes variables:

- Riesgo inherente analizado del proceso es relativamente bajo.
  - Controles internos aplicados por la empresa son en su mayoría eficientes y permiten evaluar las condiciones del proceso.
  - Cuentan con procesos claramente definidos, lo que permite agilizar el trabajo de nuestro equipo y examinar más a fondo las áreas establecidas.
  - La experiencia y profesionalismo del equipo de auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.
- **Riesgo de Auditoría:** Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Empresa y al PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS, el riesgo de auditoría se compone de:

Riesgo de auditoría= Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección

Riesgo de auditoría= (0.30 \* 0.28 \* 0.12) \*100%

**Riesgo de auditoría= 1%**

El cálculo antes realizado demuestra que hay un riesgo mínimo bajo de que el equipo de auditoría emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a las condiciones de la Empresa.

**APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

Tabla N° 16

<b>TÉCNICA</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
<b>VERIFICACIÓN</b>	
<b>OCULAR</b>	Comparación
	Observación
	Revisión Selectiva
	Rastreo
<b>VERBAL</b>	Indagación
<b>ESCRITA</b>	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
<b>DOCUMENTAL</b>	Comprobación
	Computación
<b>FÍSICA</b>	Inspección

Elaborado por: Anabela Obando

**APT**  
**1/1**

**5.1.1.2.12 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS**

N°	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
1	<b>EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE LECHE</b>	
1	Solicite instructivos FLINTM (Floralp Instructivo Toma de Muestra) y procedimiento FLPRACC (Floralp Procedimiento Análisis de Control de Calidad), de modo que se conozcan los requerimientos de calidad que deben cumplirse.	Revisión Selectiva
2	Solicitar aleatoriamente las muestras obtenidas y analizadas de los proveedores y comprobar los resultados con los requerimientos en instructivos.	Revisión Selectiva Comprobación
3	Revise contratos con proveedores seleccionados y determine legalidad, veracidad y oportunidad.	Comprobación
2	<b>CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	
1	Solicite registros de la empresa y documentación de los proveedores, y realizar un cuadro comparativo para verificar la información.	Análisis
2	Verifique cumplimiento de requerimientos de proveedores exclusivos de leche, comprobando: asistencia a talleres, certificaciones de sanidad, Infraestructura y Responsabilidad Social, en base a registros de obtenidos por la empresa.	Comprobación
3	<b>COMPRAS PROGRAMADAS</b>	
1	Solicite presupuesto de periodos anteriores y verifique si se han cumplido con la asignación oportuna y uso adecuado de los recursos.	Comprobación
2	Verifique órdenes de pedido con presupuesto programado, determinando cumplimiento y autorizaciones.	Verificación Ocular Comprobación
4	<b>COMPRAS NO PROGRAMADAS</b>	
1	Revise las Órdenes de Producción en la programación de compras en el Sistema Contable y las órdenes de pedido, verificando concordancia con lo programado y cumplimiento de políticas.	Verificación Ocular Comprobación
2	Revise las órdenes de compra con los ingresos a Bodega, verificando cantidad, condiciones, autorizaciones.	Comprobación

APLICACIÓN  
DE  
PROCEDIMIENTOS DE  
AUDITORÍA  
COMPRAS



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**C1.1**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 1 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE LECHE</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Solicite instructivos FLINTM (Floralp Instructivo Toma de Muestra) y procedimiento FLPRACC (Floralp Procedimiento Análisis de Control de Calidad), de modo que se conozcan los requerimientos de calidad que deben cumplirse y determine su razonabilidad, confiabilidad y actualización.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se revisaron los dos Instructivos en su totalidad, identificando las principales características, requerimientos y normas que deben cumplirse, verificando que la última actualización se realizó en el 2007, los requerimientos se encuentran conforme a políticas internas y de calidad establecidas</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $= \frac{\text{Instructivos entregados}}{\text{Instructivos existentes}}$ <p><math>\frac{2}{2} = 100\%</math> de instructivos revisados.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**C1.2**  
**1/1**

PROCESO Nº 1 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE LECHE	HALLAZGOS
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Solicite aleatoriamente las muestras obtenidas y analizadas de los proveedores y comprobar los resultados con los requerimientos en instructivo.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se tomo los registros de muestras obtenidas en laboratorio, donde en primera instancia se verificó su archivo cronológico y responsabilidad de cada muestra.</p> <p>El Ing. David Granda, Técnico Auditor conjuntamente con la Ing. Cristina Cabrera, analista de laboratorio, procedieron a verificar las muestras de los proveedores calificados como AA, A y B aleatoriamente, comprobando la información registrada con la establecida en los Instructivos.</p>	<p align="center"><b>HC1.</b> <b>1/2</b> <b>VER PÁG</b> <b># 205-207</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math>\frac{\text{Total de muestras aprobadas}}{\text{Total de muestras analizadas}}</math></p> <p><math>\frac{41}{61} = 74\%</math> de errores ingresados.</p> <p>= 100% - 74% = 26% de muestras erróneas.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**C1.3**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 1 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE LECHE</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº3</b> Revise contratos con proveedores seleccionados y determine legalidad, veracidad y oportunidad.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Ing. Fernando Orellana, Gerente de Producción procedió a la entrega de todos los contratos realizados con Proveedores de la Empresa. Donde se nos informó los nuevos contratos realizados y aquellos que constituyen proveedores fijos de la empresa y que mantienen cláusulas especiales.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $= \frac{\text{Total de contratos legales}}{\text{Total de contratos recibidos}}$ $\frac{61}{61} = 100\% \text{ de contratos son legítimos}$	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**C2.1**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Solicite registros de la empresa y documentación de los proveedores de insumos pertinente a los parámetros exigidos en los Instructivos de la empresa, y realice un cuadro comparativo para verificar la información.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se procedió a la entrega de documentación de los tres proveedores más importantes de la empresa en cuanto a cantidad, valor y tipo de insumo y materia prima entregada.</p> <p>En donde se procedió a verificar cumplimiento de condiciones de contrato, entregas puntuales, valores pagados y cantidad entregada.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Número de cumplimientos}}{\text{Total de registros}}</math></p> <p><math display="block">\frac{25}{25} = 100\%</math> de parámetros cumplidos por proveedores.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**C2.2**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Verifique cumplimiento de requerimientos de proveedores exclusivos de leche, comprobando: asistencia a talleres, certificaciones de sanidad, Infraestructura y Responsabilidad Social, en base a registros de obtenidos por la empresa.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b>                      Se procedió a revisar minuciosamente el cumplimiento de los requerimientos establecidos a análisis, de tres proveedores tomados al azar de un grupo seleccionado en base a cantidad entregada y costo.</p> <p>Tomando como referencia los parámetros que deben cumplir establecidos en los Instructivos y las calificaciones dadas por la empresa a cada uno.</p>	<p align="center"><b>HC2.</b> <b>1/2</b> <b>VER PÁG #</b> <b>208-210</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Número de cumplimientos de requisitos}}{\text{Total de requisitos exigidos}}</math></p> <p><math display="block">\frac{59}{61} = 97\%</math> de proveedores que han cumplido con Requerimientos.</p> <p>100% - 97% = 3% de proveedores que no han cumplido con ciertos parámetros establecidos.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**C3.1**  
**1/1**

PROCESO Nº 3 COMPRAS PROGRAMADAS	HALLAZGOS
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Solicite presupuesto de periodos anteriores y verifique si se han cumplido con la asignación oportuna y uso adecuado de los recursos.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se recibió los respectivos presupuestos por parte de la contadora Sra. Paquita Pineda en donde se verificó que las cuentas y rubros han sido programados un año antes y revisados o modificados según las condiciones de mercado y políticas suscitadas.</p>	<p align="center"><b>HC3.</b> <b>1/2</b> <b>VER PÁG #</b> <b>211 -213</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p><u>Total de Gasto Real de Presupuesto</u>                      Total de Gasto Presupuestado</p> <p><math>\frac{\\$6.970.000}{\\$6.569.000} = 106\%</math></p> <p>= 100% - 106% = 6% de incumplimiento en presupuesto.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**C3.2**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 3 COMPRAS PROGRAMADAS</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Verifique órdenes de pedido con presupuesto programado, determinando cumplimiento y autorizaciones.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Con el presupuesto obtenido, se procedió a verificar de forma selectiva las órdenes de pedido expedidas por Producción. Se informó que cada orden de pedido se encuentra respaldada con copia del documento original y sumillado por la autoridad competente.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $\frac{\text{Número de órdenes de pedido}}{\text{Total de órdenes de pedido presupuestadas}}$ $\frac{110}{110} = 100\% \text{ de órdenes de pedido cumplidas según presupuesto.}$	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**C4.1**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 4 COMPRAS NO PROGRAMADAS</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Revise las Órdenes de Producción en la programación de compras en el Sistema Contable y las órdenes de pedido, verificando concordancia con lo programado y cumplimiento de políticas.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Con el presupuesto obtenido, se procedió a verificar las solicitudes de pedido de compras no programadas expedidas por Compras. Se verificó que cada orden de pedido se encuentra respaldada con copia del documento original y sumillado por la autoridad competente.</p>	<p align="center"><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $\frac{\text{Número de órdenes de pedido}}{\text{Número de órdenes de producción}}$ <p><math>\frac{3.910u}{3.910u} = 100\%</math> de órdenes de pedido han sido utilizadas en órdenes de producción.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**C4.2**  
**1/1**

PROCESO Nº 4 COMPRAS NO PROGRAMADAS	HALLAZGOS
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Revise las órdenes de compra no programadas con los ingresos a Bodega, verificando cantidad, condiciones, autorizaciones.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se acudió a las instalaciones de la Bodega y se procedió a verificar conjuntamente con las órdenes de compras e ingreso, las condiciones de los insumos. Esto se lo hizo en compañía del Jefe de Bodega y Compras.</p>	<p align="center"><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p align="center"> <math display="block">\frac{\text{Número de ingresos acordes}}{\text{Total de ingresos a Bodega}}</math> </p> <p> <math display="block">\frac{1.021u}{1.021u} = 100\%</math>                 de ingresos acordes a las órdenes de compra.             </p>	

HOJA  
DE  
HALLAZGOS  
COMPRAS



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**HOJA DE HALLAZGOS**

<p><b>PROCESO Nº 1 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE LECHE</b></p>	<p align="center"><b>REF P/T</b> <b>HC1. ½</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Solicitar aleatoriamente las muestras obtenidas y analizadas de los proveedores y comprobar los resultados con los requerimientos en instructivo.</p>	<p align="center"><b>C1.2</b> <b>1/1</b> <b>PÁG. 196</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Del análisis realizado al proceso de Evaluación y Selección de Proveedores de Leche, se revisó la información de la calificación pertinente a los proveedores calificados como AA, A y B obteniendo parámetros que no cumplen con las disposiciones establecidas en los instructivos. Se encontró que algunos proveedores sobrepasan o no llegan en algunos casos a los rangos de calidad establecidos por la empresa, y pese a esto han sido aprobados como proveedores calificados.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>La información de calidad exigida a los proveedores debe cumplirse estrictamente en los rangos que la misma empresa ha establecido, de modo que no exista suposiciones de algún tipo de preferencias o disminuyan las condiciones d calidad de la leche.</p> <p><b>c) CAUSA</b></p> <p>Los encargados de evaluar y calificar las muestras de cada proveedor, consideran que ciertas diferencias entre la calidad de la leche del proveedor y los parámetros establecidos en los</p>	

instructivos, no son relativamente importantes y dejan pasar ciertos valores por encima o debajo de lo establecido.

**d) EFECTO**

Al no ser exigentes con la calificación de ciertos parámetros y dejarlos pasar por mínimos que sean a los proveedores, se está incumpliendo con las políticas de la empresa, lo cual no solo afecta a la calidad de la leche, sino que se puede hacer pensar a los mismos proveedores que las normas impuestas por la empresa no son respetadas por los propios miembros de la entidad, haciendo que ellos no se preocupen por mejorar la calidad de la leche y al contrario la disminuyan.

**e) CONCLUSIÓN**

El proceso de Selección de Proveedores no se ejecuta eficientemente, no se observa el cumplimiento de las funciones establecidas por Floralp en sus Instructivos y manuales, ocasionando una descripción inadecuada de las características del proveedor.

**f) RECOMENDACIÓN**

Realizar una reunión con los analistas encargados de la calificación a los proveedores y establecer claramente sus funciones y responsabilidades, haciendo énfasis en la importancia de calificar adecuadamente a los proveedores.

Realizar una evaluación a las próximas calificaciones para determinar su cumplimiento.

Realizar una nueva calificación a los proveedores que no cumplieron con los valores establecidos por Floralp, procediendo a descartar a aquellos que falten con los requerimientos establecidos.



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**HOJA DE HALLAZGOS**

<b>PROCESO Nº 2 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>REF P/T</b> <b>HC2. 1/2</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Verifique cumplimiento de requerimientos de proveedores exclusivos de leche, comprobando: asistencia a talleres, certificaciones de sanidad, Infraestructura y Responsabilidad Social, en base a registros de obtenidos por la empresa.	<b>C2.2</b> <b>1/1</b> <b>PÁG. 199</b>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>De los requerimientos analizados, la Responsabilidad Social y la Infraestructura, fueron dos de los factores con ciertos problemas en 2 proveedores de un total de 61. Situación que no va acorde a las políticas Floralp con relación al Medio Ambiente, que a pesar de no afectar directamente al producto terminado, va en contra de la filosofía de la empresa.</p> <p>En lo respecto a la Infraestructura, existe un proveedor que no cuenta con todas las instalaciones requeridas por Floralp, pero se encuentra implantando las mejoras requeridas.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>Al diseñar un Instructivo para calificar ciertas condiciones de los proveedores, se debe exigir que todos sean cumplidos a cabalidad, sin ninguna preferencia. En caso de no cumplirse, deben ser rechazados u otorgarles un plazo oportuno para que implante las mejoras y en ese momento realizar el contrato.</p>	

**c) CAUSA**

Los parámetros de Responsabilidad Social e Infraestructura son considerados como factores que los proveedores pueden mejorar paulatinamente, y se les otorga un plazo específico dependiendo del proveedor para que implante dichas mejoras en sus haciendas, pero a pesar de no cumplir a cabalidad, se firman los contratos en espera de que cumplan lo pactado, recibiendo la leche bajo esos parámetros.

**d) EFECTO**

Al no cumplir en la exigencia cabal de todos los requisitos para los proveedores de leche, la empresa está afectando su seriedad y respeto ante sus propias políticas, haciendo que la empresa no cumpla eficientemente con sus objetivos y metas institucionales y por ende no mejore sus procesos e imagen empresarial.

**e) CONCLUSIÓN**

La Empresa está siendo demasiado flexible con sus proveedores al no exigir el cumplimiento total de los parámetros requeridos por ellos mismos, ocasionando un irrespeto a sus propias políticas.

**f) RECOMENDACIÓN**

Mantener los parámetros de cumplimiento establecidos a sus proveedores, pues esto mejora la imagen de su empresa y lo hace más competitivo.

Otorgar plazos prudentes a los proveedores que tienen aún problemas con el cumplimiento de requisitos, para que adapten las mejoras a sus procesos y puedan cumplir eficientemente, siempre y cuando se compruebe el interés de la parte por el mejoramiento continuo.



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**COMPRAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**HOJA DE HALLAZGOS**

<p><b>PROCESO Nº 3 COMPRAS PROGRAMADAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>REF P/T</b> <b>HC3. 1/2</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Solicite presupuesto de periodos anteriores y verifique si se han cumplido con la asignación oportuna y uso adecuado de los recursos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>C3.1</b> <b>1/1</b> <b>PÁG. # 200</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Realizado el análisis, se obtuvo una pequeña variación entre el presupuesto de compras y el total real gastado en compras. El Departamento de Compras, gastó 6% más de lo presupuestado.</p> <p>A pesar de ser un porcentaje bajo, produjo un desfase en el presupuesto que tuvo ser asumido con fondos extras para cubrir las compras realizadas.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>Si bien lo presupuestado no es enteramente un dato exacto, la empresa debe ejecutar el presupuesto tomando en cuenta todas las posible variables que pueden interferir en el desarrollo del Departamento en el transcurso del año, realizando evaluaciones y controles mensuales de los ingresos gastos del área de modo que no se encuentren sorpresas e interfieran en el normal desempeño de la actividad.</p> <p><b>c) CAUSA</b></p> <p>El desfase en el presupuesto se produjo por una venta no programada, considerada importante en cantidad y valor, lo cual hizo que</p>	

la empresa tuviera que comprar más materia prima para producir la leche, la cual no estaba en el presupuesto.

**d) EFECTO**

Al no contar con la cantidad de dinero líquida e inmediata en el presupuesto, se tuvo que acudir a fondos de otras cuentas para liquidar inmediatamente la compra y poder producir la leche requerida. Lo cual si bien no produjo desfases grandes en la empresa, al no ser un valor considerablemente alto, pudo haber causado interferencia con otros departamentos, creando confusión y problemas internos.

**e) CONCLUSIÓN**

Un aumento de producción llegó a ser un problema para la Empresa, cuando al contrario es una gran oportunidad, que no puede ser interferida por un presupuesto en el que no se han considerado todas las variables y hechos imprevistos que puedan suscitarse en el año.

**f) RECOMENDACIÓN**

La Empresa debe contar con un fondo exclusivo para imprevistos en la producción, el cual se vaya capitalizando año a año y este dinero pueda ser utilizado no solo para cubrir imprevistos, sino para la invertir en el mismo Departamento y ser base sólida para todas las Áreas relacionadas con la Producción.

## 5.1.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA

### 5.1.2.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP  
1/3

Quito, 16 de enero del 20X2

Señor

Ing. Norberto Purtcher

**GERENTE GENERAL FLORALP S.A.**

Presente.-

De mis consideraciones:

Hago extensivo mi saludo fraterno y los mejores deseos de éxito en el desempeño de sus funciones.

Mediante el presente confirmo mi entendimiento de los términos y objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría de Gestión a realizarse al **Proceso de Producción de Leche Pasteurizada** de la empresa Floralp S.A., a partir del 01 hasta el 31 de Marzo del 20x2, de conformidad al Oficio No. -DG-024-2005, con fecha 20 de Noviembre, de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado por AUDITORES OBANDO & ASOCIADOS.

Para lo cual solicito comedidamente se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo y operario de la Empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría Operativa será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el Sector.

Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

La planificación de la auditoría a realizarse al Proceso de Producción de Leche Pasteurizada de la empresa Floralp S.A., comporta el desarrollo de una estrategia global en base al objetivo y alcance del encargo y la forma en que se espera que responda la organización de la entidad.

La participación del presente examen estará a cargo del Jefe de Equipo y Técnico, para lo cual se ha considerado, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Comprensión global del Área a evaluar, organización y normativa interna.
- Eficacia, eficiencia y economía del sistema de control interno utilizado.

**PP**  
**3/3**

- Identificación de los procesos y prácticas ordinarias que se desempeñan en el Proceso de Producción.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encontrarán expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el informe.

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

**ING. ANABELA OBANDO GÓMEZ**  
**AUDITORA C.P.A.**

## 5.1.2.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PE  
1/6

### 5.1.2.2.1 MOTIVOS DEL EXAMEN

El examen de Auditoría a realizarse al Proceso de Pasteurización de la Leche de la Empresa Floralp S.A., se realizó de acuerdo al oficio 014 DU-ORI del 6 de noviembre de 20x1, expedido por el Gerente General de la entidad, con el objetivo de identificar debilidades y fortalezas que coadyuven a optimizar el desempeño del proceso.

### 5.1.2.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

#### OBJETIVO GENERAL

Identificar las áreas de problema o reducción de beneficios económicos y humanos que se presentan en el departamento a fin de incrementar los índices de productividad y desempeño según los objetivos del Área, determinando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en base a informes, presupuestos y pronósticos.

#### OBJETIVO ESPECÍFICO

##### Sección de Producción.-

Revisar la seguridad de los entornos y sistemas operacionales utilizados, de modo que permita analizar los controles y procedimientos tanto organizativos como operativos.

Evaluar las áreas críticas de la empresa FLORALP S.A., así como los riesgos internos y externos con el fin de establecer los controles

necesarios para fortalecer el área y eliminar el impacto de los riesgos.

#### **5.1.2.2.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Cumpliendo con las normas establecidas por la profesión para la realización de la auditoría del Proceso de Compra de Materia Prima e Insumos, el examen se desarrollará para el período del 1º de enero al 31 de diciembre del 20x1, durante el 01 al 31 de marzo del 20x2, con una carga de 160 horas.

#### **5.1.2.2.4 BASE LEGAL**

#### **ORGANISMOS DE CONTROL**

- ✓ Servicio de Rentas Internas SRI.
- ✓ Superintendencia de Compañías.
- ✓ Instituto de Seguridad Social IESS.

#### **CÓDIGOS Y LEYES**

- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Código del Trabajo.
- ✓ Ley de Desarrollo Agrario y Ganadero.

- ✓ Norma Técnica Ecuatoriana. NTE INEN 9: 2006 (Leche Cruda. Requisitos).

#### **5.1.2.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

- Fortalecer los canales de comunicación internos y mejorar permanente la calidad de vida, el conocimiento y el involucramiento de todos los colaboradores de las diferentes áreas de FLORALP.
- Cotizar los medios de publicidad para lograr reconocimiento de la marca de los productos y así incrementar la fidelidad del mercado.
- Mantener y mejorar las políticas que han dado una ventaja a la empresa como son las ventas a crédito, innovación de productos, tiempo de entrega a clientes, para mantener la rentabilidad lograda en anteriores periodos.

#### **5.1.2.2.6. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

- Optimizar el uso de recursos financieros y materiales, de modo que se pueda maximizar la rentabilidad, sin dejar de producir eficiente, eficaz y económicamente.
- Cumplir oportunamente con los requerimientos del departamento de modo que se cumpla eficientemente con la producción programada.

### 5.1.2.2.7. DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO.

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformando por las siguientes personas:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Anabel Obando	A.O.
Auditor Senior	Ing. Carlos Andrade	C.A
Auditor Junior	Sr. Fernando Román.	F.R.

AUDITORES OBANDO & ASOCIADOS ha estimado una distribución de las actividades a realizarse en un total de 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

### 5.1.2.2.8. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO:

FASES DE AUDITORÍA	HORAS	OBSERVACIÓN
Planificación	8	
Programa	8	
Evaluación del Control Interno.	16	
Medición del Riesgo	8	
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo.	104	
Comunicación de Resultados	16	
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	

Después de analizar las características de la empresa “Floralp S.A.” y del Proceso de Producción de Leche Pasteurizada a ser auditado, hemos considerado contratar una persona con conocimiento técnico.

El profesional que formará parte de nuestro grupo de trabajo es el Ing. David Granda, especialista en el manejo de procesos de pasteurización de la leche.

#### 5.1.2.2.9. EQUIPOS Y MATERIALES:

Para desarrollar el trabajo de auditoría es necesario que Floralp S.A nos provea de:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Equipo de Cómputo	4
Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo necesario
Servicio de Fotocopiado	1
Muebles de Oficina:	
Escritorio.	4
Sillas	4

#### 5.1.2.2.10. RECURSOS FINANCIEROS:

Para poder cumplir con las fechas establecidas de los avances y de la entrega final del informe se prevé que se necesitará las siguientes 160 horas con un valor de TRES MIL QUINIENTOS 00/100 DÓLARES AMERICANOS (US\$ 3.500,00) más 12% IVA, según se estipula en el contrato de servicio suscrito.

#### **5.1.2.2.11. DOCUMENTOS NECESARIOS:**

Los documentos requeridos para evaluar el Área de Producción de Leche Pasteurizada son los siguientes:

1. Reportes de mantenimiento de maquinaria e instalaciones.
2. Presupuesto del departamento.
3. Instructivos e Informe de muestras de laboratorio.

PROGRAMA  
DE  
AUDITORÍA  
PRODUCCIÓN



**"FLORALP S.A."**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**PR**  
**1/7**

**Objetivos:**

- \* Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso.
- \* Evaluar el control interno utilizado en el proceso.
- \* Determinar funciones y responsabilidades.

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>PP</b>		
1	Visite las instalaciones de la Empresa y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	3	3	0	<b>PP1</b>	A.O. C.A.	
2	Realice una entrevista al Gerente General y Jefe de Departamento de Producción indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	3	3	0	<b>PP2</b>	A.O. D.G.	
3	Realice la Evaluación del riesgo Inherente del proceso.	2	2	0	<b>EC</b>	A.O. C.A.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.
Técnico = Ing. David Granda	D.G.



**"FLORALP S.A."**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**PR**  
**2/7**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>DISEÑO DE PROGRAMA DE AUDITORIA</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>PR</b>	A.O.	
	<b>EVALUACION DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>29</b>	<b>29</b>				
1	Prepare los respectivos cuestionarios de Control Interno.	9	9	0	<b>PC</b>	F.R. D.G	
2	Aplique los respectivos cuestionarios de Control Interno.	10	10		<b>PC</b>		
3	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	10	10	0	<b>EC</b>	F.R. C.A.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.
Técnico = Ing. David Granda	D.G.



**"FLORALP S.A."**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**PR**  
**3/7**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
1	<b>RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LECHE</b>		19				
	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>						
1	Compruebe el calendario de entregas de materia prima con las entregas reales reportadas y determine causas y efectos relacionados con los hechos encontrados.	9	9	0	<b>P1.1</b>	F.R.	
2	Solicite los reportes de limpieza y mantenimiento de los tanques isotérmicos utilizados en el proceso y realice un análisis respecto a constancia, tiempos, productos utilizados, responsables.	10	10	0	<b>P1.2</b>	D.G F.R.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.
Técnico = Ing. David Granda	D.G.



**"FLORALP S.A."**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**PR**  
**4/7**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANE.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
2	<b>DESAIREACIÓN Y DESODORIZACIÓN</b>		11				
	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>						
1	Revise instructivos y compararlos con Informes de Muestras obtenidas en laboratorio, determinando si a pesar de las diferencias o inconsistencias entre las mismas., la leche fue pasada al siguiente proceso.	10	11	-1	<b>P2.1</b>	F.R. D.G.	
3	<b>DESCREMADO DE LECHE</b>		19				
	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>						
1	Realice una entrevista al personal operario y determine conocimientos y controles realizados en el proceso.	9	9	0	<b>P3.1</b>	F.R. D.G.	
2	Solicite reportes de tiempo ejecutado en el proceso y compárelo con instructivos, determinando diferencias, sus causas y efectos si es el caso.	10	10	0	<b>P3.2</b>	F.R. D.G.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Técnico = Ing. David Granda	D.G.



**"FLORALP S.A."**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**PR**  
**5/7**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
4	<b>ESTANDARIZACIÓN</b>		22				
	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>						
1	Realice muestras propias de las condiciones de la leche en tiempos diferentes y verificarlas con las parámetros establecidos para la estandarización.	11	12	-1	<b>P4.1</b>	F.R. D.G.	
2	Solicite reportes de laboratorio y analice errores sucitados. Realice una tabla de frecuencia de los hechos y soluciones tomadas para cada caso.	10	10	0	<b>P4.2</b>	C.A. F.R. D.G.	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.
Técnico = Ing. David Granda	D.G.



**"FLORALP S.A."**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**PR**  
**6/7**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
5	<b>PASTEURIZACIÓN</b>		18				
	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>						
1	Solicite reportes de funcionamiento de máquinas y mantenimiento realizado, verificando tiempos, responsables y costos según lo programado.	8	9	-1	<b>P5.1</b>	F.R. D.G.	
2	Analice y compare los tiempos reales que tarda el proceso con los litros de leche pasteurizado obtenidos vs los programados.	9	9	0	<b>P5.2</b>	F.R. D.G.	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.
Técnico = Ing. David Granda	D.G.



**"FLORALP S.A."**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**PR**  
**7/7**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
6	<b>ENVASADO Y ALMACENAJE</b>		19				
	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>						
1	Revise la producción programada en presupuesto con la producción de leche envasada y almacenada.	9	9	0	<b>P6.1</b>	C.A. F.R.	
2	Evalúe las medidas y cuidados de almacenaje para garantizar la conservación de la leche en condiciones de seguridad e higiene según normas referentes a la manipulación de cargas y almacenamiento.	10	10	0	<b>P6.2</b>	C.A. F.R.	
7	<b>LIMPIEZA DE EQUIPOS E INSTALACIONES</b>		10				
	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>						
1	Realice un reporte de las actividades realizadas, referentes a personal, tiempo y número de repeticiones que se realiza las limpiezas en base a los instructivos internos.	10	10	0	<b>P7.1</b>	C.A. F.R.	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.

APLICACIÓN DE  
PAPELES DE TRABAJO  
PRODUCCIÓN



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**VISITA PRELIMINAR**

**PP1.**  
**1/3**

**PROCESO:** PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA

**ENTREVISTADO:** ING. SILVIA SANDOVAL

**CARGO:** JEFE DE PLANTA

El día 01 de marzo del 20x2, siendo las cinco de la mañana procedimos a visitar la planta de la Empresa Folralp S.A., conjuntamente con la Ing. Silvia Sandoval, Jefe de la Planta.

La visita fue realizada en tempranas horas de la mañana pues es en esa hora en donde empieza el Proceso de Pasteurización.

En el proceso están involucradas como personas de mayor jerarquía: Jefe de Producción, Jefe de Planta y Jefe de Bodega.

El proceso inicia con la recepción de la leche a la planta, en donde se procede a analizar la leche cruda recibida en el laboratorio. Este análisis es realizado por una persona, quien recoge la muestra y realiza tres pruebas básicas: Prueba de Alcohol, Prueba de Acidez y Prueba de Grasa.

Cada muestra obtenida es registrada en un formato de hoja diseñado exclusivamente para este trabajo.



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**VISITA PRELIMINAR**

**PP1.**  
**2/3**

En estas hojas se registra los niveles encontrados y cualquier novedad, luego se procede a archivarlo como constancia de dicho estudio.

Una vez que la leche ha sido aprobada, se procede a ingresarla en los respectivos tanques isotérmicos. La leche es sometida a filtración a fin de eliminar cualquier tipo de impurezas.

Pudimos observar que en la zona de descarga, se realiza la limpieza de tanques isotérmicos, previo hacer envasados en los recipientes lecheros de acero. Para dicha limpieza, la planta cuenta con tres tanques: Agua, Ácido Nítrico y Sosa Caústica.

Posteriormente, la leche procede a cumplir con los respectivos procesos para cumplir con su pasteurización.



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**VISITA PRELIMINAR**

**PP1.**  
**3/3**

Se observó que la planta cuenta con personal calificado, todos llevan los respectivos uniformes que permiten sanidad y seguridad para el personal y calidad de la leche.

Las instalaciones se encuentran en perfecto orden y limpieza. Todas las máquinas y equipos se encuentran distribuidos correctamente, sin afectar correcto desempeño del proceso.

Finalmente, en el proceso de envase y almacenaje se observó limpieza en los tanques y perfectas condiciones del producto final, contando con todos los implementos necesarios.

Elaborado por: Fernanda Román

Revisado por: Anabela Obando



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**ENTREVISTA**

**PP2.**  
**1/3**

**PROCESO:** PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA

**ENTREVISTADO:** ING. SILVIA SANDOVAL

**CARGO:** JEFE DE PLANTA

**NARRATIVA**

El día 1 de marzo del 20x2, siendo las ocho de la mañana procedimos a realizar una entrevista al Ing. Silvia Sandoval, Jefe de Planta de la Empresa Floralp S.A. con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable del proceso auditado, para lo cual pudimos acceder a información verbal muy importante para la realización de nuestro trabajo.

El Departamento de Compras cuenta con la Norma HACCP certificada internacionalmente y con la certificación ISO 9000-2001 a todos los procesos relacionados con la producción, la cual ha sido otorgada por la empresa DNV (Det Norske Veritas).



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**ENTREVISTA**

**PP2.**  
**2/3**

La materia prima principal del proceso constituye la leche cruda, añadiéndose a éste componentes como: Cuajo, Cloruro de Calcio y Fermentos. No se usan perseverantes.

Los insumos lo constituyen los empaques, plásticos y químicos para la limpieza.

La planta cuenta con dos tanques de leche de 10.000 litros, un tanque de crema de 6.000 litros y tres tanques de limpieza, los cuales son purificados todos los días antes de iniciar el proceso.

Las muestras de leche se realizan en el laboratorio únicamente por una persona, la cual registra todos los análisis obtenidos en las respectivas hojas de control para su posterior estudio.



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**ENTREVISTA**

**PP2.**  
**3/3**

La capacidad mínima de la planta es de 6.000 litros diarios y la capacidad máxima es de 15.000 quesos. La empresa se dedica mayormente a la producción y exportación de queso. La producción de leche es únicamente producida para abastecer las necesidades de la comunidad y la provincia de Imbabura en general. La capacidad de pasteurización es de 4.000 litros cada hora.

La recepción de la leche en la planta es a partir de las 5:00 am todos los días. Pero el envío de la leche desde las haciendas empieza a partir de las 4:00 am. Este horario es invariable y no puede ser alterado por ninguna consecuencia, pues alteraría toda la continuidad del proceso.

Jefe de Aseguramiento de Calidad es el encargado de verificar la conformidad de la materia prima e insumos recibidos por la Empresa. Existe una delimitación y asignación de funciones para cada trabajador. La comunicación entre trabajadores o departamentos se maneja vía verbal, telefónica y por medio de oficio o memos según lo amerite cada caso.

ELABORADO POR: Ing. Carlos Andrade

SUPERVISADO POR: Ing. Anabela Obando

CUESTIONARIO  
DE CONTROL INTERNO  
PRODUCCIÓN



**AUDITORES & ASESORES "XAOG"**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**PC.**  
**1/2**

**Procedimiento:** Producción de Leche Pasteurizada

**Cliente:** Floralp S.A.

**Nombres y Cargo de Personal Entrevistado:** Ing. Silivia Sandoval

**Fecha de Auditoría:** 04/03/2006

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1. ¿ Existe políticas y un diseño de control interno que evalúe el cumplimiento de los objetivos del proceso?	X		7	7	
2. ¿ Se lleva un control de los gastos realizados por el Departamento?	X		7	7	
3. ¿ Se lleva hojas de control o se realiza reportes de la materia prima utilizada?		X	7	0	Únicamente se lleva control por las órdenes de pedido
4. ¿ Se realiza verificaciones de funcionamiento de la maquinaria antes de iniciar el proceso de pasteurización?	X		7	7	
5. ¿ Existe una persona encargada de supervisar los resultados de las muestras?		X	6	0	Las muestras son evaluadas después que la materia prima ingresó a Producción
6. ¿ Los resultados de las muestras son analizados y posteriormente archivados?	X		6	6	

**Elaborado por:** Fernanda Granda

**Revisado por:** Anabela Obando



**AUDITORES INDEPENDIENTES "XAOG"  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**PC.  
2/2**

**Procedimiento:** Producción de Leche Pasteurizada

**Cliente:** Floralp S.A.

**Nombres y Cargo de Personal Entrevistado:** Ing. Silvia Sandoval

**Fecha de Auditoría:** 04/03/2006

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
7. ¿Se realiza una calibración de los equipos de medición de bacterias para la leche?	X		6	6	
8. ¿Se realiza inspecciones sorpresa para garantizar el cumplimiento de las actividades de producción?		X	7	0	No se ha tomado este criterio como medio de control.
9. ¿Se realiza reportes diarios de las novedades encontradas?	X		7	7	
10. ¿Se realiza una evaluación periódica al personal técnico y operario de la planta?	X		7	7	
11. ¿Se capacita al personal de planta?	X		6	6	
12. ¿Existe un control para los desperdicios ocasionados en la producción?	X		6	6	
13. ¿La planta cuenta con dispositivos de seguridad en caso de emergencia?	X		7	7	
14. ¿Se realiza análisis del producto terminado antes del envase?	X		7	7	
15. ¿Se cuenta con programas de Investigación y desarrollo al proceso?		X	7	0	No se cuenta con esta actividad dentro del proceso
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>73</b>	

**Elaborado por:** Fernanda Granda

**Revisado por:** Anabela Obando

## MEDICIÓN DE CONTROL INTERNO

E.C  
1/3

- **Riesgo Inherente:** Según el estudio que se realizó al proceso, se puede determinar que el riesgo inherente es de 35 % (riesgo mínimo bajo alto) considerando las siguientes variables:
  - Complejidad del proceso, pues se tienen que realizar seis actividades grandes en las que intervienen varios factores y si uno falla encadena un retroceso en toda la actividad y desempeño del sistema.
  - Variables externas propias del sistema que no las podemos controlar como factores climáticos que alteren la salud de las vacas.
  - Problemas de carreteras que limiten la entrega oportuna de la leche.
  - Factores políticos y económicos que varíen el precio de insumos y por ende de materia prima, entre otros.
- **Riesgo de Control:** Según la evaluación del control interno se obtuvo el siguiente puntaje:

Para la medición del Nivel de Confianza de control interno en los Procesos de Producción de Leche pasteurizada de la Empresa Floralp S.A., se utiliza la siguiente matriz de medición:

**Matriz de Medición del Nivel de Confianza  
del Control Interno**

**E.C  
2/3**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

**Elaborado por: Anabela Obando**

Riesgo de control = Puntaje óptimo- Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100% -73%

**Riesgo de control = 27%**

Lo que implica que el PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA tiene un nivel de confianza de 73% (alto- bajo) y presenta debilidades en sus controles internos en un 27% (riesgo bajo alto), lo cual implica que se debe mejorar e implementar controles que permitan optimizar los resultados del mismo.

- **Riesgo de Detección:** Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría y es del 18% (riesgo bajo medio), considerando entre otros los siguientes puntos:

E.C.  
3/3

- Riesgo inherente del proceso analizado.
- La Empresa cuenta con controles internos para cada actividad, manuales, instructivos y políticas que permiten obtener una evidencia suficiente, competente y con mayores índices de confianza.
- La experiencia y profesionalismo del equipo de auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.
- **Riesgo de Auditoría:** Según los porcentajes determinados tras el análisis a la empresa y al PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA, el riesgo de auditoría se compone de:

Riesgo de auditoría= Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección

Riesgo de auditoría= (0.35 \* 0.27 \* 0.18) \*100%

**Riesgo de auditoría= 1,70%**

El cálculo realizado demuestra que hay un riesgo mínimo bajo de que el equipo de auditoría emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a las condiciones de la empresa y el proceso examinado.

## APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Tabla N° 17

<b>TÉCNICA</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
<b>VERIFICACIÓN</b>	
<b>OCULAR</b>	Comparación
	Observación
	Revisión Selectiva
	Rastreo
<b>VERBAL</b>	Indagación
<b>ESCRITA</b>	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
<b>DOCUMENTAL</b>	Comprobación
	Computación
<b>FÍSICA</b>	Inspección

Elaborado por: Anabela Obando

**APT**  
**1/2**

## PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

N°	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
<b>1</b>	<b>RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LECHE</b>	
1	Compruebe el calendario de entregas de materia prima con las entregas reales reportadas y determine causas y efectos relacionados con los hechos encontrados.	Comparación
2	Solicite los reportes de limpieza y mantenimiento de los tanques isotérmicos utilizados en el proceso y realice un análisis respecto a constancia, tiempos, productos utilizados, responsables.	Análisis
<b>2</b>	<b>DESAIREACIÓN Y DESODORIZACIÓN</b>	
1	Revise instructivos y compáralos con Informes de Muestras obtenidas en laboratorio, determinando si a pesar de las diferencias o inconsistencias entre las mismas., la leche fue pasada al siguiente proceso.	Comparación
<b>3</b>	<b>DESCREMADO DE LECHE</b>	
1	Realice una entrevista al personal operario y determine conocimientos y controles realizados en el proceso.	Indagación
2	Solicite reportes de tiempo ejecutado en el proceso y compárelo con instructivos, determinando causas y efectos en las diferencias si es el caso.	Comparación
<b>4</b>	<b>ESTANDARIZACIÓN</b>	
1	Realice muestras propias de las condiciones de la leche en tiempos diferentes y verificarlas con las muestras obtenidas en laboratorio.	Computación
2	Solicite reportes de laboratorio y analice errores suscitados. Realice una tabla de frecuencia de los hechos y soluciones tomadas para cada caso.	Análisis
<b>5</b>	<b>PASTEURIZACIÓN</b>	
1	Solicite reportes de funcionamiento de máquinas y mantenimiento realizado, verificando tiempos, responsables y costos según lo programado.	Observación
2	Analice y compare los tiempos reales que tarda el proceso con los litros de leche pasteurizada obtenidos vs los programados.	Análisis

<b>6</b>	<b>ENVASADO Y ALMACENAJE</b>	
1	Revise la producción programada en presupuesto con la producción de leche envasada y almacenada.	Comprobación
2	Evalúe las medidas y cuidados de almacenaje para garantizar la conservación de la leche en condiciones de seguridad e higiene según normas referentes a la manipulación de cargas y almacenamiento de la misma.	Comprobación
<b>7</b>	<b>LIMPIEZA DE EQUIPOS E INSTALACIONES</b>	
1	Realice un reporte de las actividades realizadas, referentes a personal, tiempo y número de repeticiones que se realiza las limpiezas en base a los instructivos internos.	Revisión Ocular Comprobación

APLICACIÓN DE  
PROCEDIMIENTOS DE  
AUDITORÍA  
PRODUCCIÓN



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**P1.1**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 1 RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LECHE</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Compruebe el calendario de entregas de materia prima con las entregas reales reportadas y determine causas y efectos relacionados con los hechos encontrados.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Con los calendarios de entrega de leche programados y los reportes reales de ingresos, se procedió a evaluar las diferencias y causas reportadas. Analizando las causas y medidas que se tomaron para cada caso. Los reportes fueron entregados por la Ing. Silvia Sandoval, Jefe de Planta.</p> <p>Los calendarios son diseñados anualmente y revisados cada mes.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Número de entregas reales</u> Total de entregas programadas</p> <p><math>\frac{360\text{ veces}}{360\text{ veces}} = 100\%</math> de entregas satisfactorias.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**P1.2**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 1 RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LECHE</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Solicite los reportes de limpieza y mantenimiento de los tanques isotérmicos utilizados en el proceso y realice un análisis respecto a constancia, tiempos, productos utilizados, responsables.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Ing. Pedro Cadena, nos colaboró con los reportes de limpieza y mantenimiento requeridos, explicándonos a detalle las soluciones químicas aplicadas, tiempos y fases de limpieza.</p> <p>Con dicha información procedimos a analizar los reportes y análisis de hechos encontrados.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"> <math display="block">\frac{\text{Número de mantenimientos realizados}}{\text{Total de mantenimientos programados}}</math> </p> <p> <math display="block">\frac{12\text{veces}}{12\text{veces}} = 100\% \text{ de cumplimiento de los mantenimientos programados.}</math> </p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**P2.1**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 2 DESAIREACIÓN Y DESODORIZACIÓN</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Revise instructivos y compararlos con Informes de Muestras obtenidas en laboratorio, determinando si a pesar de las diferencias o inconsistencias entre las mismas., la leche fue pasada al siguiente proceso.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Ing. Silvia Sandoval, nos supo explicar en detalle dicho proceso y qué tipo de muestras eran necesarias. En cada área los expertos llevan reportes de los cambios de la leche por medio de las muestras.</p> <p>Posteriormente, procedimos a revisar las muestras tomadas por los analistas con los parámetros que deberían cumplir según instructivos. Para esto, tomamos cuarenta muestras al azar y establecimos diferencias, causas, efectos y responsables.</p>	<p align="center"><b>HP1.</b> <b>1/2</b> <b>PÁG #</b> <b>261 - 263</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p align="center"> <math display="block">\frac{\text{Número de muestras consistentes}}{\text{Total de muestras analizadas}}</math> </p> <p align="center"> <math display="block">\frac{37 \text{ muestras}}{40 \text{ muestras}} = 93\% \text{ de las muestras consistentes.}</math> </p> <p align="center"> <math display="block">= 100\% - 93\% = 7\% \text{ de muestras inconsistentes.}</math> </p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**P3.1**  
**1/1**

PROCESO Nº 3 DESCREMADO DE LECHE	HALLAZGOS
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Realice una entrevista al personal operario y determine conocimientos y controles realizados en el proceso.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Con el apoyo de la Ing. Silvia Sandoval, se procedió a seleccionar un grupo de 3 operarios seleccionados al azar y se procedió a realizar una entrevista personal, en base al cuestionario diseñado por la firma. Todas las respuestas relevantes se procedieron a anotarlas y a realizar el respectivo cruce de información y concordancia entre cada operario y las funciones y responsabilidades reales que tiene cada uno, respecto a los procesos establecidos por la empresa.</p>	<p align="center"><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p><u>Número de preguntas acertadas</u>                      Total de preguntas realizadas</p> <p><math>\frac{15}{15} = 100\%</math> de preguntas acertadas.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**P3.2**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 3 DESCREMADO DE LECHE</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Solicite reportes de tiempo ejecutado en el proceso y compárelo con instructivos, determinando diferencias, sus causas y efectos si es el caso.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se procedió a tomar el tiempo de ejecución del proceso en diferentes días y horas, para posteriormente con los instructivos, compararlos e identificar si existe alguna deficiencia.</p> <p>Se nos explicó que las máquinas al ser automáticas, el tiempo de descremado por lo general es preciso.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $\frac{\text{Tiempo real ejecutado}}{\text{Tiempo programado}}$ $\frac{11 \text{ min}}{11 \text{ min}} = 100\% \text{ de cumplimiento del tiempo programado con el real.}$	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**P4.1**  
**1/1**

PROCESO Nº 4 ESTANDARIZACIÓN	HALLAZGOS
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Realice muestras propias de las condiciones de la leche en tiempos diferentes y verificarlas con los parámetros establecidos para la estandarización.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>En base a una explicación más detallada del proceso y los parámetros de muestra que se deben obtener, el Ing. David Granda procedió a tomar las muestras para este proceso y conjuntamente con el analista de laboratorio, procedieron a evaluar las condiciones reportadas y compararlas con Instructivos de la empresa.</p>	<p align="center"><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p><u>Número de muestras óptimas</u>                  Número de muestras analizadas</p> <p><math>\frac{10}{10} = 100\%</math> de muestras óptimas reportadas.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**P4.2**  
**1/1**

PROCESO Nº 4 ESTANDARIZACIÓN	HALLAZGOS
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Solicite reportes de laboratorio y analice errores suscitados. Realice una tabla de frecuencia de los hechos y soluciones tomadas para cada caso.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Con los resultados obtenidos de muestras e informes de laboratorio, se procedió a realizar un análisis de las situaciones encontradas referentes a diferencias o distorsiones en el proceso, enfocándonos primordialmente en las soluciones tomadas para cada caso y que efecto produjo en el proceso en general. Para lo cual también nos basamos en las explicaciones de los analistas, pues algunas distorsiones son propias del proceso y no pueden ser consideradas como errores.</p>	<p align="center"><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p><u>Número de conformidades</u>                      Total de situaciones analizadas</p> <p><math>\frac{20}{20} = 100\%</math> no se encontraron errores relevantes.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**P5.1**  
**1/1**

PROCESO Nº 5 PASTEURIZACIÓN	HALLAZGOS
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Solicite reportes de funcionamiento de máquinas y mantenimiento realizado, verificando tiempos, responsables y costos según lo programado.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Con los reportes de mantenimiento otorgados por la Ing. Sandoval, procedimos a analizar los requerimientos establecidos en el procedimiento de auditoría. Para esto, utilizamos los manuales del proceso.</p> <p>Solicitamos los costos de mantenimiento asignados en presupuesto a Contabilidad y proseguimos a comparar dichos costos con los reales, identificando responsables, autorizaciones, tiempos y acciones tomadas.</p>	<p align="center"><b>HP2.</b> <b>1/2</b> <b>PÁG #</b> <b>264 - 265</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>Costos reales Costos presupuestados</p> $\frac{\$13.000}{\$10.000} = 130\%$ <p>= 100% - 130% = 30% de desfase entre los costos presupuestados vs los reales.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**P5.2**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 5 PASTEURIZACIÓN</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Analice y compare los tiempos reales que tarda el proceso en obtener los litros de leche pasteurizado obtenidos vs los programados.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Realizamos una investigación de campo asistiendo personalmente al proceso y tomando los datos de tiempo y litros de leche producidos al momento. Asimismo, recopilamos información de los reportes anteriores archivados y procedimos a analizarlos con los programas de producción. Para un mejor análisis realizamos un cuadro comparativo.</p>	<p align="center"><b>HP3.</b> <b>1/2</b> <b>PÁG #</b> <b>267 - 269</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $\frac{\text{Total leche producida}}{\text{Total leche programada}}$ $\frac{5.100\text{litros}}{6.000\text{litros}} = 85\% = 100\% - 85\% = 15\% \text{ de leche no producida.}$ $\frac{\text{Total de tiempo en producción}}{\text{Total de tiempo programado}}$ $\frac{1\text{hora}}{1\text{hora}} = 100\% \text{ de tiempo de producción.}$	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**P6.1**  
**1/1**

PROCESO Nº 6 ENVASADO Y LMACENAJE	HALLAZGOS
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Revise la producción programada en presupuesto con la producción de leche envasada y almacenada.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Con los datos de producción programada procedimos a verificar los litros de leche producidos y envasados. Para la obtención de los litros totales envasados contamos con la colaboración de la Ing. Sandoval.</p> <p>Una vez obtenidos los datos, procedimos a compararlos y obtener las conclusiones respectivas en base a causa y efectos de las desviaciones.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p><u>Total de leche envasada</u>                      Total de leche programada</p> <p><math>\frac{5.000\text{litros}}{5.000\text{litros}} = 100\%</math> de la leche producida es envasada.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**P6.2**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 6 ENVASADO Y ALMACENAJE</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Evalúe las medidas y cuidados de almacenaje para garantizar la conservación de la leche en condiciones de seguridad e higiene según normas referentes a la manipulación de cargas y almacenamiento de la misma.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Solicitamos a Jefe de Bodega las normas de higiene y seguridad con las que cuenta la empresa, además nos informamos de normas generales que la empresa debería contar, con el objetivo de compararlas y verificar su uso.</p> <p>Con esta información, asistimos personalmente al proceso y verificamos las condiciones con que se almacenaba la leche.</p> <p>Todas las observaciones fueron redactadas en nuestras hojas de trabajo con su respectivo análisis.</p>	<p align="center"><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p align="center"><u>Número de normas cumplidas</u> Total de normas</p> <p><math>\frac{15}{15} = 100\%</math> de cumplimiento de normas.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**P7.1**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 7 LIMPIEZA DE EQUIPOS E INSTALACIONES</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Realice un reporte de las actividades realizadas, referentes a personal, tiempo y número de repeticiones que se realiza las limpiezas en base a los instructivos internos.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se procedió a diseñar un cuadro de las actividades realizadas respecto a la limpieza de los equipos e instalaciones de la planta. Solicitamos nómina de personal involucrado, funciones, cronograma de actividades e insumos utilizados. Asimismo, informes de reparaciones realizadas a las máquinas y sus respectivos costos.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"> <math display="block">\frac{\text{Número de mantenimientos realizados}}{\text{Total de mantenimientos programados}}</math> </p> <p> <math display="block">\frac{360\text{veces}}{360\text{veces}} = 100\% \text{ de cumplimiento diario en limpieza}</math> </p>	

HOJA  
DE  
HALLAZGOS  
PRODUCCIÓN



**FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**HOJA DE HALLAZGO**

<p><b>PROCESO Nº 2 DESAIREACIÓN Y DESODORIZACIÓN</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>REF P/T</b> <b>HP1. 1/2</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Revise instructivos y compararlos con Informes de Muestras obtenidas en laboratorio, determinando si a pesar de las diferencias o inconsistencias entre las mismas, la leche fue pasada al siguiente proceso.</p>	<p style="text-align: center;"><b>P2.1</b> <b>1/1</b> <b>PÁG. 250</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Del total de muestras analizadas al azar, se determinó un 7% de inconsistencias entre los parámetros obtenidos por laboratorio con los que debieron obtenerse según los instructivos, y que pese a esto la leche fue pasada al siguiente proceso.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>Toda muestra que no concuerde con los parámetros establecidos en los instructivos de Floralp, debe ser corregida automáticamente y evaluar en se instante que sucedió con la leche para que esté adulterada y en caso de las variaciones sean considerablemente altas, se debe proceder a corregirlos hasta obtener el resultado deseado.</p> <p><b>c) CAUSA</b></p> <p>Los analistas han dejado pasar estas variaciones por considerarlas poco relevantes, pero según las muestras analizadas, las variaciones entre el Laboratorio y los</p>	

Instructivos obtenidas, son considerablemente altas y pudieron repercutir desfavorablemente a la composición de la leche.

**d) EFECTO**

Al existir ciertas variaciones en la composición de la leche no acordes a los instructivos de Floralp, se corre el riesgo de que el producto final no cuete con las características de calidad y sabor requeridas y los clientes no compren posteriormente el producto.

**e) CONCLUSIÓN**

El proceso no se encuentra ejecutándose eficientemente. El descuadre de los muestras no brinda una información confiable que permita a quienes hacen uso de ésta tomar decisiones con eficiencia y acordes a una realidad llegando incluso a afectar directamente la calidad de la leche y los demás procesos.

**f) RECOMENDACIÓN**

Jefe de Planta, debe analizar los informes de los analistas por cada muestra registrada y determinar la frecuencia de errores y causas.

Realizar reuniones y notificaciones al personal de modo que se determinen responsabilidades y se tomen medidas correctivas.



**FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**  
**HOJA DE HALLAZGO**

<b>PROCESO Nº 5 PASTEURIZACIÓN</b>	<b>REF P/T</b> <b>HP2. 1/2</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Solicite reportes de funcionamiento de máquinas y mantenimiento realizado, verificando tiempos, responsables y costos según lo programado.</p>	<b>P5.1</b> <b>1/1</b> <b>PÁG. 255</b>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Los costos que se incurrieron en el mantenimiento de la maquinaria no concuerdan con lo programado. Existe un desfase de 30%, en los reportes se conocen las causas del incremento, pero a pesar de esto el exceso de gasto es relevante en consideración al presupuesto asignado.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>Los costos reales de mantenimiento deben ajustarse lo más cerca posible al presupuesto real. Para ello los presupuestos deben ser elaborados tomando en cuenta todos los aspectos que puedan suscitarse tanto en el normal ejercicio de las funciones como para imprevistos.</p> <p>Pero los valores reales no pueden sobregirar el presupuesto, pues se estaría afectando la liquidez de la empresa.</p> <p><b>c) CAUSA</b></p> <p>El incremento de los gastos en mantenimiento se presentó por varios repuestos que tuvieron que ser comprados a otros proveedores a un precio mayor al presupuestado.</p>	

<p><b>d) EFECTO</b></p> <p>La empresa al no contar con esa cantidad para cubrir con ese gasto, tuvo que acudir a otros fondos disponibles, lo cual afectó la liquidez y se restringió la compra en otras actividades secundarias hasta cubrir con ese desfase.</p> <p><b>e) CONCLUSIÓN</b></p> <p>La falta de control riguroso en los gastos o desembolsos para el mantenimiento de las máquinas de la planta, ocasiona que los responsables incurran en gastos que crean inconvenientes al no ajustarse al presupuesto establecido.</p> <p><b>f) RECOMENDACIÓN</b></p> <p>Antes de autorizar un aumento en los gastos de mantenimiento, se solicite un informe completo de las causas del incremento, detallándose todas las acciones y compras a ejecutarse, las cuales deberán estar respaldadas por cotizaciones que permitan elegir la mejor en base a precio y calidad.</p>	
---	--



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**HOJA DE HALLAZGO**

<b>PROCESO Nº 5 PASTEURIZACIÓN</b>	<b>REF P/T</b> <b>HP3. 1/2</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Analice y compare los tiempos reales que tarda el proceso con los litros de leche pasteurizado obtenidos vs los programados.	<b>P5.2</b> <b>1/1</b> <b>PÁG. 256</b>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Según el análisis realizado, la planta está produciendo menos litros de leche que los programados. Del 100% de leche que entra al proceso a ser pasteurizada, alrededor del 15% se pierde y por consecuencia se produce cantidades inferiores a las programadas.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>Toda la leche que se programa debe ser producida, a menos que las condiciones de la empresa misma en el transcurso de la actividad señale que la producción debe bajar por que hayan disminuido las ventas u otro factor justificable.</p> <p><b>c) CAUSA</b></p> <p>Según el análisis realizado, se obtuvo que la principal causa es la cantidad de desperdicios ocasionados por el proceso mismo, donde la leche tiene que ser utilizada como suero o en ciertos casos ser arrojada.</p> <p>Estas cantidades de desperdicio pese a ser programadas, muchas veces se presentan con mayores volúmenes, lo cual depende de la calidad de leche del proveedor.</p>	

**d) EFECTO**

A pesar de ser una cantidad pequeña en relación al periodo de examen, al no producir la cantidad de leche programada, se puede estar incumpliendo con ciertas entregas lo cual representa una mala imagen para la empresa.

**e) CONCLUSIÓN**

Al no existir un control exacto de los desperdicios de la leche, la Empresa no produce eficientemente, llegando a afectar directamente en la producción total, lo cual conlleva a una pérdida de recursos.

**f) RECOMENDACIÓN**

Ejecutar un plan control de desperdicios, en donde se implementen medidas para disminuir las cantidades de leche desperdiciadas en cada proceso del Área y de ésta manera cumplir con los programas de producción, sin tener que comprar más cantidades de leche.

### 5.1.3 PROCESO DE BODEGA DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA

#### 5.1.3.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP  
1/3

Quito, 16 de enero del 20X2

Señor Ing.

Norberto Purtcher

**GERENTE GENERAL FLORALP S.A.**

Presente.-

De mis consideraciones:

Hago extensivo mi saludo fraterno y los mejores deseos de éxito en el desempeño de sus funciones.

Mediante el presente confirmo mi entendimiento de los términos y objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría de Gestión a realizarse al **Proceso de Bodega de Insumos y Materia Prima** de la empresa Floralp S.A., a partir del 01 hasta el 31 de Abril del 20x2, de conformidad al Oficio No. -DG-024-2005, con fecha 20 de Noviembre, de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado por AUDITORES OBANDO & ASOCIADOS.

Para lo cual solicito comedidamente se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo y operario de la Empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría Operativa será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el Sector Privado.

Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

La planificación de la auditoría a realizarse al Proceso de Bodega de Insumos y Materia Prima de la empresa Floralp S.A., se basa en procedimientos para conocer a fondo el desenvolvimiento del departamento y su ambiente, de modo que se pueda diseñar una estrategia global y evaluar los riesgos materiales del proceso.

La participación del presente examen estará a cargo del Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, entre otras cuestiones, las siguientes:

- La naturaleza del Área y la aplicación de las políticas y normas internas establecidas.

- El grado de eficacia, eficiencia y economía con que se manejan los procesos en base al control interno implantado.
- Identificación de los objetivos y estrategias, así como los riesgos conexos del Área.
- Análisis de los métodos usados por el Área para medir y revisar el desempeño.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encontrarán expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el informe.

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

**ING. ANABELA OBANDO GÓMEZ**  
**AUDITORA C.P.A.**

### **5.1.3.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**PE  
1/6**

#### **5.1.3.2.1 MOTIVOS DEL EXAMEN**

El examen de Auditoría al Proceso de Bodega de Insumos y Materia Prima de la Empresa Floralp S.A., se realizó de acuerdo al oficio 014 DU-ORI del 6 de noviembre de 20x1, expedido por el Gerente General de la entidad, con el objetivo de evaluar el desempeño y resultado de los objetivos internos.

#### **5.1.3.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar las áreas de problema o reducción de beneficios económicos y humanos que se presentan en el departamento a fin de incrementar los índices de productividad y desempeño según los objetivos del Área, determinando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en base a informes, presupuestos y pronósticos.

##### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

###### **SECCIÓN DE BODEGA**

Verificar que las condiciones de los productos terminados y entregados a Bodega cumplan eficiente y oportunamente con los planes de la empresa en cuanto a condiciones del producto, tiempo de entrega, abastecimiento y demás condiciones necesarias para cumplir con los clientes en forma oportuna.

#### **5.1.3.2.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Cumpliendo con las normas establecidas por la profesión para la realización de la auditoría del Proceso de Compra de Materia Prima e Insumos, el examen se desarrollará para el período del 1º de enero al 31 de diciembre del 20x1, durante el 01 al 31 de abril del 20x2, con una carga de 160 horas.

#### **5.1.3.2.4 BASE LEGAL**

##### **ORGANISMOS DE CONTROL**

- ✓ Servicio de Rentas Internas SRI.
- ✓ Superintendencia de Compañías.
- ✓ Instituto de Seguridad Social IESS.

##### **CÓDIGOS Y LEYES**

- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Código del Trabajo.
- ✓ Ley de Desarrollo Agrario y Ganadero.

**PE**  
**3/6**

#### **5.1.3.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

- Fortalecer los canales de comunicación internos y mejorar permanente la calidad de vida, el conocimiento y el involucramiento de todos los colaboradores de las diferentes áreas de FLORALP.
- Cotizar los medios de publicidad para lograr reconocimiento de la marca de los productos y así incrementar la fidelidad del mercado.
- Mantener y mejorar las políticas que han dado una ventaja a la empresa como son las ventas a crédito, innovación de productos, tiempo de entrega a clientes, para mantener la rentabilidad lograda en anteriores periodos.

#### **5.1.3.2.6 OBJETIVOS DEL ÁREA DE BODEGA**

- Programar anticipadamente y gestionar, en el tiempo preciso y en la forma usual, el abastecimiento de insumos y materia prima requeridos por la Dirección para su normal funcionamiento.
- Conformar el Anteproyecto de Presupuesto, controlar su ejecución y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos en coordinación con los demás departamentos.
- Despachar la leche producida por Producción, respetando los procedimientos y controles establecidos.

<b>PE</b> <b>4/6</b>
-------------------------

**5.1.3.2.7 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO.**

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformando por las siguientes personas:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
Jefe de Auditoría	Ing. Anabel Obando	A.O.
Auditor Senior	Ing. Carlos Andrade	C.A
Auditor Junior	Sr. Fernando Román.	F.R.

AUDITORES OBANDO & ASOCIADOS ha estimado una distribución de las actividades a realizarse en un total de 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

<b>FASES DE AUDITORÍA</b>	<b>HORAS</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Planificación	8	
Programa	8	
Evaluación del Control Interno.	16	
Medición del Riesgo	8	
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo.	104	
Comunicación de Resultados	16	
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	

**5.1.3.2.8 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO:**

Después de analizar las características de la empresa “Floralp S.A.” y del Proceso de Bodega de Insumos y Materia Prima a ser auditado, hemos considerado que no se necesita de un personal especializado para evaluar esta Área.

**5.1.3.2.9 EQUIPOS Y MATERIALES:**

Para desarrollar el trabajo de auditoría es necesario que Floralp S.A nos provea de:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Equipo de Cómputo	3
Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo necesario
Servicio de Fotocopiado	1
Muebles de Oficina:	
Escritorio.	3
Sillas.	3

**5.1.3.2.10 RECURSOS FINANCIEROS:**

Para poder cumplir con las fechas establecidas de los avances y de la entrega final del informe se prevé que se necesitará las siguientes 160 horas con un valor de TRES MIL QUINIENTOS 00/100 DÓLARES AMERICANOS (US\$ 3.500,00) más 12% IVA, según se estipula en el contrato de servicio suscrito.

**PE**  
**6/6**

#### **5.1.3.2.11 DOCUMENTOS NECESARIOS:**

Los documentos requeridos para evaluar el Área de Bodega de Insumos y Materia Prima son los siguientes:

1. Políticas y normas internas del Departamento.
2. Reportes de mantenimiento y limpieza de Bodega.
3. Presupuesto del Departamento.
4. Instructivos.
5. Reportes de caducidad de insumos.
6. Ordenes de Pedido.
7. Ordenes de Despacho.

PROGRAMA  
DE  
AUDITORÍA  
BODEGA



**"FLORALP S.A."**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**BODEGA DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**PR**  
**1/3**

**Objetivos:**

- \* Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso.
- \* Evaluar el control interno utilizado en el proceso.
- \* Determinar funciones y responsabilidades.

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>PP</b>		
1	Visite las instalaciones de la Empresa y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	3	3	0	<b>PP1.</b>	A.O. C.A.	
2	Realice una entrevista al Gerente General y Jefe de Departamento de Bodega indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	3	3	0	<b>PP2</b>	A.O. C.A.	
3	Realice la evaluación del Riesgo Inherente del proceso.	2	2	0	<b>EC</b>	A.O. C.A.	
	<b>DISEÑO DE PROGRAMA DE AUDITORIA</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>PR</b>	A.O.	
1	<b>EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL ÁREA DE BODEGA</b>	<b>24</b>	<b>24</b>				
1	Diseño y aplique cuestionarios de Control Interno a Jefe de Bodega.	16	16	0	<b>PC</b>	C.A. F.R.	
2	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	8	8	0	<b>EC</b>	A.O. C.A.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.



**"FLORALP S.A."**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**BODEGA DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**PR**  
**2/3**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/ REALES	DIFERE N.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
1	<b>ALMACENAMIENTO DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN</b>		41				
	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>						
1	Revise reportes de condiciones de ingreso de insumos y materia prima y evalúe cumplimiento de especificaciones y fecha de entrega.	20	20	0	<b>B1.1</b>	F.R. C.A.	
2	Solicite reporte de tiempos de caducidad de cada material y realice un reporte de las condiciones encontradas referentes a cantidad de desperdicio, tipo de materiales, causas y efectos.	21	21	0	<b>B1.2</b>	F.R. C.A.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.



**"FLORALP S.A."**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**BODEGA DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**PR**  
**3/3**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF.	HORAS/ REALES	DIFERE N.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
2	<b>REQUERIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN.</b>		39				
	<b><i>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</i></b>						
1	Revise la programación de los insumos y materia primas que han sido requeridos, con el respectivo presupuesto.	20	20	0	<b>B2.1</b>	F.R. C.A.	
2	Compruebe que las recepciones de materiales han sido aprobadas por Control de Calidad y verificar el cumplimiento de entrega según los tiempos establecidos.	19	19	0	<b>B2.2</b>	F.R. C.A.	
3	<b>DESPACHO DE INSUMO Y MATERIA PRIMA</b>		39				
	<b><i>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</i></b>						
1	Compare registros de despacho con volúmenes de producción y verifique cantidades y tiempos de despacho.	19	18	1	<b>B3.1</b>	F.R. C.A.	
2	Verifique la hora de llegada y salida de los camiones encargados de la distribución de materia prima a la planta, según los cronogramas de entrega diseñados por la empresa y las guías de transporte.	21	21	0	<b>B3.2</b>	A.O. F.R. C.A.	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Anabel Obando	A.O.
Auditor = Ing. Carlos Andrade	C.A.
Auditor Junior = Fernanda Román	F.R.

APLICACIÓN  
DE  
PAPELES DE TRABAJO  
BODEGA



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**VISITA PRELIMINAR**

**PP1.**  
**1/3**

**PROCESO:** BODEGA DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA

**ENTREVISTADO:** ING. SILVIA SANDOVAL

**CARGO:** JEFE DE PLANTA

El día 01 de abril del 20x2, siendo las siete de la mañana procedimos a visitar la planta de la Empresa Folralp S.A., conjuntamente con la Ing. Silvia Sandoval, Jefe de la Planta.

En el proceso están involucradas como personas de mayor jerarquía: Jefe de Producción, Jefe de Planta y Jefe de Bodega.

Nos supieron explicar que el proceso inicia una vez aprobada la Orden de Pedido por el Jefe de Compras, el cual envía lo solicitado vía fax o mail al proveedor, confirmando la entrega por los mismos medios o vía telefónica.

Posteriormente, los bodegueros proceden a recibir los insumos y materia prima en las instalaciones de la empresa y realizan la revisión pertinente en cuanto a número, condiciones de calidad y especificaciones requeridas.



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**VISITA PRELIMINAR**

**PP1.**  
**2/3**

Observamos que cada insumo y materia prima es colocado en las debidas perchas de acuerdo a su composición química y material. La Bodega cuenta

con una adecuada ventilación y se encuentra situada cerca del departamento de Producción.

El mantenimiento y uso de los productos de la Bodega es realizada por una persona especialista, el cual revisa periódicamente los registros sanitarios de cada insumo y materia prima, presentando la información obtenida en un reporte mensual.

El Departamento de Producción conjuntamente con Bodega, realiza una programación de todos los insumos y materia prima requeridos mensualmente.



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**VISITA PRELIMINAR**

**PP1.**  
**3/3**

Semanalmente, se solicita a Bodega por medio de una Orden de Pedido todos los insumos y materia prima requeridos. Jefe de Bodega procede a verificar la existencia de insumos y materia prima requeridos en cuanto a tipo, cantidad y calidad. Confirmado estos parámetros se procede al inmediato envío.

Verificamos que si el volumen de pedidos es cuantioso, el envío se realiza por medio de los camiones de la empresa, caso contrario se lo realiza manualmente.

Toda salida de insumos o materia prima es registrada en el programa contable Flexline de la empresa. Jefe de Bodega es la única persona del departamento con acceso a esta información, siendo él mismo el responsable de la custodia y acceso a Bodega.

Elaborado por: Fernanda Román

Revisado por: Anabela Obando



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**ENTREVISTA**

**PP2.**  
**1/3**

**PROCESO:** BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

**ENTREVISTADO:** ING. GONZALO CACHALO

**CARGO:** JEFE DE BODEGA

**NARRATIVA**

El día 1 de abril del 20x2, siendo las nueve de la mañana procedimos a realizar una entrevista al Ing. Gonzalo Cachalo, Jefe de Bodega de la Empresa Floralp S.A. con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable del proceso auditado, para lo cual pudimos acceder a información verbal muy importante para la realización de nuestro trabajo.

El único responsable del proceso es el Ing. Gonzalo Cachalo, quien tiene como principales funciones la aprobación del ingreso de materiales a la Empresa, autorización de salida de materiales al departamento de producción y custodia de los mismos.

Los principales atributos que se califican a la hora de recibir un insumo o materia prima son número, calidad y especificaciones requeridas.



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**ENTREVISTA**

**PP2.**  
**2/3**

El mecanismo de control son unas hojas de inspección, en las cuales se registra todas las condiciones de materia prima e insumos ingresadas a Bodega.

El mantenimiento y limpieza de Bodega, se realiza cada dos a tres días. Este trabajo es realizado por dos personas en horarios de la mañana.

No se realiza una revisión de los registros sanitarios programada, ni se lleva un reporte de los mismos.

Conjuntamente con el Departamento de Producción, se ejecuta una planificación del consumo diario que se realizará de cada insumo y materia prima y semanalmente se solicita todos los insumos y materia prima requeridos por medio de una Orden de Pedido, la cual es autorizada por Jefe de Bodega.



**FLORALP S.A.**  
**NARRATIVA**  
**ENTREVISTA**

**PP2.**  
**3/3**

La Empresa cuenta con dos camiones tercerizados para el traslado de los productos a los diferentes puntos de venta. El mantenimiento y cualquier costo relacionado con los camiones corre a cuenta de la Empresa tercerizadora, como lo indica las cláusulas del contrato.

La entrevista concluyo a las diez de la mañana.

ELABORADO POR: Ing. Carlos Andrade

SUPERVISADO POR: Ing. Anabela Obando

CUESTIONARIO  
DE  
CONTROL INTERNO  
BODEGA



**AUDITORES & ASESORES "XAOG"**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**PC.**  
**1/3**

**Procedimiento:** Bodega de Materia Prima e Insumos

**Cliente:** Floralp S.A.

**Nombres y Cargo de Personal Entrevistado:** Sr. Gonzalo Cachalo

**Fecha de Auditoría:** 03/04/2006

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1. ¿Se cuenta con un calendario de entregas de insumos?	X		6	6	
2. ¿El registro en kardex se realiza inmediatamente después de entregada y despachado de los productos?	X		6	6	
3. ¿ Cuenta con algún tipo de instructivo como guía para el almacenamiento de insumos y materia prima?		X	5	0	Son almacenados a criterio del Jefe de Bodega.
4. ¿ Las recepciones y desapachos de los productos se encuentran respaldadas por un documento que permita conocer su origen y autorización?	X		6	6	
5. ¿ El Almacén cuenta con listados de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos?		X	6	0	Jefe de Bodega autoriza quien ingresa o no.
6. ¿ Existe una definición de áreas físicas de acceso restringido y medidas de seguridad a Bodega?		X	5	0	No existe ningún plan de seguridad al acceso restringido.

**Elaborado por:** Fernanda Granda

**Revisado por:** Anabela Obando



**AUDITORES & ASESORES "XAOG"**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**PC**  
**2/3**

**Procedimiento:** Bodega de Materia Prima e Insumos

**Cliente:** Floralp S.A.

**Nombres y Cargo de Personal Entrevistado:** Sr. Gonzalo Cachalo

**Fecha de Auditoría:** 03/04/2006

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
7. ¿Los insumos y materias primas se encuentran codificados?		X	4	0	Son almacenados según el tipo pero sin codificación.
8. ¿Todos los insumos son almacenados en una misma Bodega?	X		4	4	
9. ¿Se cuenta con áreas perfectamente delimitadas para los productos en cuarentena y los rechazados?	X		5	5	
10. ¿Conoce el personal la distribución racional del espacio disponible para optimizar la recepción, almacenaje y expedición de productos?		X	5	0	Solo se cuenta con el reporte de ingreso.
11. ¿La Bodega se encuentra geográficamente cerca del Departamento de Producción?	X		4	4	
12. ¿ Existe una persona responsable de la custodia de Bodega?	X		5	5	
13. ¿Se espera a que le producto caduque para retirarlo de bodega?	X		4	4	
14. ¿ Se cuenta con políticas de asignación de turnos para la recepción y despacho de materia prima e insumos?	X		5	5	
15. ¿ Se cuenta con carros de carga propios de la empresa?		X	4	0	Los carros de carga son terciarizados

**Elaborado por:** Fernanda Granda

**Revisado por:** Anabela Obando



**AUDITORES & ASESORES "XAOG"**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**P C.**  
**3/3**

**Procedimiento:** Bodega de Materia Prima e Insumos

**Ciente:** Floralp S.A.

**Nombres y Cargo de Personal Entrevistado:** Sr. Gonzalo Cachalo

**Fecha de Auditoría:** 03/04/2006

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
16. ¿ La empresa cuenta con algún programa de reciclaje para los materiales de desecho?	X		4	4	
17.¿ Se realiza una evaluación periódica de los productos almacenados?	X		5	5	
18. ¿Opera un sistema de control, manteniendo actualizada una base de datos para determinar y/o localizar existencias?.	X		6	6	
19. ¿Prepara un croquis para el despacho de los productos en los medios de transporte, tomando en cuenta las características de los productos y el proceso de descarga gradual?		X	5	0	La Empresa cuenta únicamente con listado de clientes para la distribución
20. ¿Cuenta con seguros contra incendios o robos?	x		6	6	
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>66</b>	

**Elaborado por:** Fernanda Granda

**Revisado por:** Anabela Obando

## MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

EC.  
1/3

- **Riesgo Inherente:** Según el estudio que se realizó al proceso, se puede determinar que el riesgo inherente es de 42% (riesgo bajo máximo medio ) considerando las siguientes características:
  - Factores externos como: problemas en carreteras, huelgas dentro de la ciudad, problemas climáticos, entre otros, los cuales impidan la llegada de los camiones a la Empresa y por ende no llegue la materia prima e insumos necesarios a tiempo.
  - Factores políticos y económicos como alza del precio de la gasolina o repuestos de camiones.
- **Riesgo de Control:** Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguiente parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del Proceso de Bodega de la Empresa Floralp S.A., se utiliza la siguiente matriz de medición:

**Matriz de Medición del Nivel de Confianza del Control Interno**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

**Elaborado por: Anabela Obando**

Riesgo de control = Puntaje óptimo- Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100% -66%

**Riesgo de control = 34%**

Lo que implica que el PROCESO DE BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS presenta una confianza de 66% (alta baja) y debilidades en sus controles internos en un 34% (riesgo medio bajo), lo cual refleja posibles debilidades en los controles internos diseñados e implantados por la empresa.

- **Riesgo de Detección:** Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría es del 17% (riesgo medio bajo), considerando lo siguiente:

EC.  
3/3

- Controles internos aplicados por la empresa, ayudan a identificar de mejor manera las posibles deficiencias.
  - Procesos claramente definidos.
  - A pesar de aplicación de Procedimientos de Auditoría y la experiencia del equipo de auditoría, los errores de control se puedan materializar.
- **Riesgo de Auditoría:** Según los porcentajes determinados tras el análisis a la empresa y al PROCESO DE BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS el riesgo de auditoría se compone de:

Riesgo de auditoría= Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección

Riesgo de auditoría= (0.45 \* 0.34 \* 0.17) \*100%

**Riesgo de Auditoría= 2,60%**

El cálculo realizado demuestra que hay un riesgo mínimo bajo de que el equipo de auditoría emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a las condiciones de la empresa y el proceso examinado.

## APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

**Tabla N°18**

<b>TÉCNICA</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
<b>VERIFICACIÓN</b>	
<b>OCULAR</b>	Comparación
	Observación
	Revisión Selectiva
	Rastreo
<b>VERBAL</b>	Indagación
<b>ESCRITA</b>	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
<b>DOCUMENTAL</b>	Comprobación
	Computación
<b>FÍSICA</b>	Inspección

Elaborado por: Anabela Obando

<b>APT</b> <b>1/1</b>
--------------------------

**PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS**

N°	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
1	<b>ALMACENAMIENTO DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN</b>	
1	Revise reportes de condiciones de ingreso de insumos y materia prima y evalúe cumplimiento de especificaciones y fecha de entrega.	Análisis
2	Solicite reporte de tiempos de caducidad de cada material y realice un reporte de las condiciones encontradas referentes a cantidad de desperdicio, tipo de materiales, causas y efectos.	Análisis
2	<b>REQUERIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN.</b>	
1	Revise la programación de los insumos y materia primas que han sido requeridos, con el respectivo presupuesto.	Comprobación
2	Compruebe que las órdenes de pedido han sido aprobadas por las unidades competentes y verificar su entrega y uso.	Comprobación
3	<b>DESPACHO DE INSUMO Y MATERIA PRIMA</b>	
1	Compruebe registros de despacho con volúmenes de insumos utilizados en producción.	Comprobación
2	Verifique órdenes de pedido con inventarios y compare cantidad, tipo y valores.	Verificación Ocular Conciliación

APLICACIÓN DE  
PROCEDIMIENTOS DE  
AUDITORÍA  
BODEGA



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**B1.1**  
**1/2**

<b>PROCESO Nº 1 ALMACENAMIENTO DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Revise reportes de condiciones de ingreso de insumos y evalúe cumplimiento de especificaciones y fecha de entrega.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b>                      Con los reportes proporcionados por Jefe de Bodega, procedimos a verificar la cantidad y fechas de ingresos por medio del programa contable.                      Las condiciones en que se recibió los insumos, fue verificada por medio de los reportes firmados por los responsables y asistiendo personalmente a Bodega a confirmar las condiciones reportadas en el mismo.</p>	<p><b>HB1.</b> <b>1/2</b> <b>PÁG #</b> <b>306 - 307</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $\frac{\text{Total de ingresos cumplidos}}{\text{Total de ingresos programados}}$ $\frac{12.000}{16.000} = 75\%$	
<p>100% - 75% = 25% de los ingresos programados no cumplieron con especificaciones.</p> <p><b>Número de insumos sin defectos</b>  <math display="block">\frac{\text{Total de insumos}}{\text{Total de insumos}}</math></p> $\frac{11800u}{12.000u} = 98\%$	

<p>= 100% - 98% = 2% de insumos ingresados con defectos.</p>	
--	--



**FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**B1.2**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 1 ALMACENAMIENTO DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Solicite reporte de tiempos de caducidad de cada material y realice un reporte de las condiciones encontradas referentes a cantidad de desperdicio, tipo de materiales, causas y efectos.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b>                      Con los reportes entregados por el Jefe de Bodega, acudimos a la Bodega y procedimos a comprobar físicamente la caducidad y condiciones de los insumos almacenados.                      Con el historial de los reportes de caducidad, evaluamos la cantidad de productos desechados, causas y efectos.</p>	<p><b>HB2.</b> <b>1/2</b> <b>PÁG #</b> <b>308 - 309</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p><math display="block">\frac{\text{Total de insumos sin caducar}}{\text{Total de insumos en Bodega}}</math></p> <p><math display="block">\frac{11.500u}{12.000u} = 96\%.</math></p> <p>= 100% - 96% = 4% de insumos caducados.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**B2.1**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 2 REQUERIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN.</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Revise la programación de los insumos que han sido requeridos, con los ingresos reales a Bodega.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b>                      Con la programación de insumos se procedió a realizar una comparación y verificación por medio del programa contable Flexline, en donde la empresa lleva control de todos los ingresos reportados diariamente y que cuadraron con los ingresos programados. Se verificó autorizaciones, cantidades, valores y fechas de ingreso.</p>	<p align="center"><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $\frac{\text{Total de ingresos real de insumos}}{\text{Total de insumos programados}}$ $\frac{1.250}{1.250} = 100\% \text{ de ingresos reales de insumos.}$	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**B2.2**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 2 REQUERIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN.</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Compruebe que las recepciones de materiales han sido aprobadas por Control de Calidad y verificar el cumplimiento de entrega según los tiempos establecidos.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b>                      Se acudió al archivo de Bodega y conjuntamente con el Jefe de Bodega, se procedió a tomar una muestra de 50 recepciones de compra, las cuales fueron analizadas y verificadas respecto a aprobaciones, cantidades y fechas de entregas.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"> <math display="block">\frac{\text{Número de recepciones de compra legítima}}{\text{Total de recepciones de compra}}</math> </p> <p> <math display="block">\frac{50u}{50u} = 100\%</math>                     de las recepciones de compra sin legítimas.                 </p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**B3.1**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 3 DESPACHO DE INSUMO Y MATERIA PRIMA</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Compare registros de despacho con volúmenes de producción y verifique cantidades y tiempos de despacho.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b>                      Procedimos a solicitar órdenes de despacho de Bodega a Producción, el número de muestras fue seleccionado aleatoriamente.                      Posteriormente, se solicitó a producción un reporte de las cantidades de insumos y materia prima utilizados. Con esta información se realizó un cuadro comparativo y se evaluó las condiciones encontradas.</p>	<p><b>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $\frac{\text{Total de Materia Prima despachada}}{\text{Total de Materia Prima producida}}$ <p><math>\frac{4.700u}{4.700u} = 100\%</math> de leche producida y despachada.</p>	



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
**Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1**

**B3.2**  
**1/1**

<b>PROCESO Nº 3 DESPACHO DE INSUMO Y MATERIA PRIMA</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Verifique la hora de llegada y salida de los camiones encargados de la distribución de materia prima a la planta, según los cronogramas de entrega diseñados por la empresa y las guías de transporte.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b>                      Con los cronogramas de transporte entregados por Jefe de Bodega, seleccionamos 50 guías de cada camión al azar, procedimos a analizar las rutas, tiempos y responsables de los despachos y entregas.                      Todas las novedades encontradas fueron reportadas, analizando sus causas y efectos en el proceso.</p>	<p align="center"> <b>HB3.</b>  <b>1/2</b>  <b>PÁG #</b>  <b>310 - 311</b> </p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $\frac{\text{Número de entregas cumplidas}}{\text{Total de entregas realizadas}}$ $\frac{4.2}{50} = 84\%$ <p>= 100% - 84% = 16% de retrasos en entregas.</p>	

HOJA  
DE  
HALLAZGOS  
BODEGA



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**HOJA DE HALLAZGO**

<p><b>PROCESO Nº 1 BODEGA DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN</b></p>	<p><b>REF P/T</b> <b>HB1. 1/2</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº1</b> Revise reportes de condiciones de ingreso de insumos y materia prima y evalúe cumplimiento de especificaciones y fecha de entrega.</p>	<p><b>B1.1</b> <b>1/2</b> <b>PÁG.</b> <b>298</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Una vez revisados los registros de ingresos, se encontró que 25% de los ingresos programados no han sido ingresados a Bodega en los tiempos establecidos.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>Todos los ingresos programados deben constar en Bodega, a menos que razones debidamente justificadas hayan modificado la cantidad de insumos o materia prima.</p> <p><b>c) CAUSA</b></p> <p>Algunos proveedores han entregado insumos y materias primas en condiciones no adecuadas para la empresa, teniendo que ser devueltas hasta que cumplan con los requerimientos establecidos y en algunos casos negados en su totalidad, teniendo que buscar proveedores alternos.</p> <p><b>d) EFECTO</b></p> <p>Al no ingresar los insumos y materias primas</p>	

en los tiempos y cantidades programadas se produce un desfase en el proceso, pues la empresa tiene que buscar otros proveedores o esperar a que los mismos entreguen el producto de acuerdo a lo establecido, lo cual ocasiona un retraso en la producción, utilización de más recursos humanos, físicos y económicos, interfiriendo en los objetivos de la entidad.

**e) CONCLUSIÓN**

La Empresa cuenta con algunos proveedores que no cumplen responsablemente con los pedidos, ocasionando retrasos en la producción y pérdida de recursos.

**f) RECOMENDACIÓN**

La Empresa debe depurar la base de datos de sus proveedores, aceptando únicamente a aquellos que han cumplido eficientemente con las entregas, y para aquellos proveedores incumplidos, se debe realizar un análisis de las causas de sus retrasos o inconformidades de entregas, enviar ultimátum y realizar una evaluación continua de su desempeño.



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**HOJA DE HALLAZGO**

<p><b>PROCESO Nº 1 BODEGA DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>REF P/T</b> <b>HB2. 1/2</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Solicite reporte de tiempos de caducidad de cada material y realice un reporte de las condiciones encontradas referentes a cantidad de desperdicio, tipo de materiales, causas y efectos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>B1.2</b> <b>1/1</b> <b>PÁG. 300</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Algunos de los insumos almacenados en Bodega se encuentran caducados, sin tener ningún reporte de estos materiales en relación a causa, tiempo de caducidad y efectos.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>La empresa debe contar con un reporte de las fechas de caducidad de todos los insumos y realizar evaluaciones constantes a los mismos, de modo que ningún producto se pierda y se tenga que desperdiciar materiales que pudieron haber sido utilizados a tiempo.</p> <p><b>c) CAUSA</b></p> <p>La empresa realiza evaluaciones de la caducidad de los insumos esporádicamente y no lleva una hoja de control de los hechos encontrados como documento de análisis y evaluación posterior.</p> <p><b>d) EFECTO</b></p> <p>Al no contar con un control de la fecha de</p>	

caducidad de los insumos, se puede llegar a perder grandes cantidades de dinero en comprar otros insumos en reemplazo de los ya caducados.

**e) CONCLUSIÓN**

La inexistencia de un plan de control a los productos caducados de Bodega, ocasiona que la Empresa pierda grandes cantidades de dinero y recursos en la adquisición de nuevos insumos y ejecución eficiente de los procesos.

**f) RECOMENDACIÓN**

Diseñar un plan de control de insumos, por medio de hojas de registro en donde se detalle fecha de ingreso, fecha de caducidad, evaluaciones realizadas y responsables.



**"FLORALP S.A."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**  
 Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1

**HOJA DE HALLAZGO**

<p><b>PROCESO Nº 3 DESPACHO DE INSUMO Y MATERIA PRIMA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>REF P/T</b> <b>HB3. 1/2</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº2</b> Verifique la hora de llegada y salida de los camiones encargados de la distribución de materia prima a la planta, según los cronogramas de entrega diseñados por la empresa y las guías de transporte.</p>	<p style="text-align: center;"><b>B3.2</b> <b>1/1</b> <b>PÁG. 304</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Se encontraron ciertas entregas de materia prima que no fueron realizadas en los tiempos programados. Existiendo retrasos por parte de los camiones contratados tanto a la hora de llegar a recoger la leche, como en el tiempo de distribución a cada cliente.</p> <p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>Los camiones deben llegar todos los días a la empresa en las horas programadas, no pueden existir retrasos de ningún tipo, pues esto retrasa la entrega a los clientes e incluso puede afectar las condiciones de la leche.</p> <p><b>c) CAUSA</b></p> <p>Al analizar el proceso, se encontró unas pequeñas notas que explicaban las razones por las que se despacho la materia prima tarde, reportando entre las causas más frecuentes: problemas personales de los choferes y daños inesperados de los camiones.</p>	

**d) EFECTO**

No se reportó ningún problema considerable para la empresa, ya que el tiempo de retraso no fue mayor a los 20 min, pero esta situación creó cierta inconveniencia con los clientes que recibieron más tarde su producto, afectando a la imagen de Floralp y por consecuencia el eficiente logro de objetivos.

**e) CONCLUSIÓN**

El contrato de tercerización de los camiones no está siendo cumplido eficientemente, causando deficiencias en el proceso de entrega del producto final.

**f) RECOMENDACIÓN**

Si el contrato de tercerización es beneficioso para la Empresa en relación al costo de adquirir camiones propios, la Empresa debe hacer cumplir las condiciones establecidas en el contrato, y caso contrario negociar un nuevo contrato con otra Tercerizadora.

## 6.1.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

### 6.1.4.1 Informe de Auditoría



**INFORME DE AUDITORÍA**  
**AUDIOTRES OBANDO & ASOCIADOS**  
**30 DE ABRIL DEL 2006**

Sr. Ing.

Norberto Purtcher

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA FLORALP S.A.

Presente.-

Señor Gerente:

Hemos revisado y analizado la información de los DEPARTAMENTOS DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS, PRODUCCIÓN DE LECHE PASTEURIZADA Y BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS de la Empresa Floralp S.A. que expresa que ha mantenido un control interno bueno sobre los procedimientos relacionados a los Departamentos, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1.

Para la realización de este trabajo se planificó 160 horas laborables para cada Departamento con un total de 480 horas, considerando desde el 1 al 31 de abril del 20x2 de las cuales 486 se trabajaron realmente, necesitando 6 horas más de lo que planificado.

El examen de Auditoría a realizarse al Proceso de Pasteurización de la Leche de la empresa Floralp S.A., se realizó de acuerdo al oficio 014 DU-ORI del 6 de noviembre de 20x1, expedido por el Gerente General de la entidad, con el objetivo de identificar debilidades y fortalezas que coadyuven a optimizar el desempeño del proceso.

El objetivo general del presente examen, ha sido identificar las áreas de problema o reducción de beneficios económicos y humanos que se presentan en los Departamentos a fin de incrementar los índices de productividad y desempeño según los objetivos de cada Área, determinando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
Jefe de Auditoría	Ing. Anabel Obando	A.O.
Auditor Senior	Ing. Carlos Andrade	C.A
Auditor Junior	Sr. Fernando Román.	F.R.
Técnico	Ing. David Granda	D.G.

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

## **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

### **PROCESO: EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE LECHE**

Del análisis realizado al proceso de Evaluación y Selección de Proveedores de Leche, se revisó la información de la calificación pertinente a los proveedores calificados como AA, A y B obteniendo parámetros que no cumplen con las disposiciones establecidas en los instructivos.

Se encontró que algunos proveedores sobrepasan o no llegan en algunos casos a los rangos de calidad establecidos por la empresa, y pese a esto han sido aprobados como proveedores calificados.

La información de calidad exigida a los proveedores debe cumplirse estrictamente en los rangos que la misma empresa ha establecido, de modo que no exista suposiciones de algún tipo de preferencias o disminuyan las condiciones d calidad de la leche.

Los encargados de evaluar y calificar las muestras de cada proveedor, consideran que ciertas diferencias entre la calidad de la leche del proveedor y los parámetros establecidos en los instructivos, no son relativamente importantes y dejan pasar ciertos valores por encima o debajo de lo establecido.

Al no ser exigentes con la calificación de ciertos parámetros y dejarlos pasar por mínimos que sean a los proveedores, se está incumpliendo con las políticas de la empresa, lo cual no solo afecta a la calidad de la leche, sino que se puede hacer pensar a los mismos proveedores que las

normas impuestas por la empresa no son respetadas por los propios miembros de la entidad, haciendo que ellos no se preocupen por mejorar la calidad de la leche y al contrario la disminuyan.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Del resultado obtenido, el 26% de las muestras de los proveedores contienen diferencias con los requerimientos en instructivo, es decir que de 61 proveedores con los que cuenta la Empresa, 16 no cumplen estrictamente con todos los parámetros establecidos, y por consecuencia el proceso de selección no se encuentra ejecutándose eficientemente.

## **CONCLUSIÓN**

El proceso de Selección de Proveedores no se ejecuta eficientemente, no se observa el cumplimiento de las funciones establecidas por Floralp en sus Instructivos y manuales, ocasionando una descripción inadecuada de las características del proveedor.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General:**

Realizar una reunión con los analistas encargados de la calificación a los proveedores y establecer claramente sus funciones y responsabilidades, haciendo énfasis en la importancia de calificar adecuadamente a los proveedores.

### **A Control de Calidad:**

Realizar una evaluación a las próximas calificaciones para determinar el cumplimiento de los proveedores y en caso de seguir presentándose inconsistencias, se debe proceder a descartarlos como proveedores fijos.

### **PROCESO: CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES**

De los requerimientos analizados, la Responsabilidad Social y la Infraestructura, fueron dos de los factores con ciertos problemas en 4 proveedores de un total de 61. Situación que no va acorde a las políticas Floralp con relación al Medio Ambiente, que a pesar de no afectar directamente al producto terminado, va en contra de la filosofía de la Empresa.

Respecto a la infraestructura, existe un proveedor que no cuenta con todas las instalaciones requeridas por Floralp, pero se encuentra implantando las mejoras requeridas.

Al diseñar un Instructivo para calificar ciertas condiciones de los proveedores, se debe exigir que todos sean cumplidos a cabalidad, sin ninguna preferencia. En caso de no cumplirse, deben ser rechazados u otorgarles un plazo oportuno para que implante las mejoras y en ese momento realizar el contrato.

Los parámetros de Responsabilidad Social e Infraestructura son considerados como factores que los proveedores pueden mejorar paulatinamente, y se les otorga un plazo específico dependiendo del proveedor para que implante dichas mejoras en sus haciendas, pero a

pesar de no cumplir a cabalidad, se firman los contratos en espera de que cumplan lo pactado, recibiendo la leche bajo esos parámetros.

Al no cumplir en la exigencia cabal de todos los requisitos para los proveedores de leche, la empresa está afectando su seriedad y respeto ante sus propias políticas, haciendo que la Empresa no cumpla eficientemente con sus objetivos y metas institucionales y por ende no mejore sus procesos e imagen empresarial.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Del análisis realizado, se estableció que 3% de los proveedores de leche no cumplen de con la totalidad de requerimientos exigidos por Floralp en lo que se refiere a Infraestructura y Responsabilidad Social, 2 proveedores tienen un plazo establecido para adaptar las mejoras establecidas por Floralp en sus procesos, lo cual nos indica que el proceso a pesar de presentar inconformidades, se encuentra ejecutándose eficazmente.

## **CONCLUSIÓN**

La Empresa está siendo demasiado flexible con sus proveedores al no exigir el cumplimiento total de los parámetros requeridos por ellos mismos, ocasionando un irrespeto a sus propias políticas.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General:**

Mantener los parámetros de cumplimiento establecidos a los proveedores, pues esto mejora la imagen de la Empresa, haciéndola más competitivo.

### **A Control de Calidad:**

Otorgar plazos prudentes a los proveedores que tienen problemas con las exigencias de calidad, de modo que adapten las mejoras a sus procesos y puedan cumplir eficientemente con todos los requisitos, siempre y cuando se compruebe el interés de la parte por el mejoramiento continuo.

### **PROCESO: COMPRAS PROGRAMADAS**

Realizado el análisis, se obtuvo una pequeña variación entre el presupuesto de compras y el total real gastado en compras. El Departamento de Compras, gastó 6% más de lo presupuestado. A pesar de ser un porcentaje bajo, produjo un desfase en el presupuesto que tuvo ser asumido con fondos extras para cubrir las compras realizadas.

Si bien lo presupuestado no es enteramente un dato exacto, la empresa debe ejecutar el presupuesto tomando en cuenta todas las posibles variables que pueden interferir en el desarrollo del Departamento en el transcurso del año, realizando evaluaciones y controles mensuales de los ingresos y gastos del área.

El desfase en el presupuesto se produjo por una venta no programada, considerada importante en cantidad y valor, lo cual hizo que la Empresa tuviera que comprar más materia prima para producir la leche, la cual no estaba en el presupuesto.

Al no contar con la cantidad de dinero líquida e inmediata en el presupuesto, se tuvo que acudir a fondos de otras cuentas para liquidar inmediatamente la compra y poder producir la leche requerida. Lo cual si

bien no produjo desfases grandes al no ser un valor considerablemente alto, pudo causar problemas internos con otros departamentos.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Del análisis realizado al presupuesto de Compras, se estableció que el Departamento gastó un 6% más de lo planificado, ya que se presentó una Orden de Producción no programada que representaba grandes sumas de dinero, que el presupuesto no podía cubrir, teniendo que tomar los recursos necesarios de otros fondos. Al ser la causa un imprevisto, no constituye una ineficiencia en el uso y asignación de recursos del presupuesto, pero si es un factor que Floralp deberá tomar en cuenta para futuros presupuestos.

## **CONCLUSIÓN**

Un aumento de producción llegó a ser un problema para la Empresa, cuando al contrario es una gran oportunidad, que no puede ser interferida por un presupuesto en el que no se han considerado todas las variables y hechos imprevistos que puedan suscitarse en el año.

## **RECOMENDACIÓN**

### **A Jefe de Compras y Jefe de Producción:**

Contar con un fondo exclusivo para imprevistos en la compras, el cual se vaya capitalizando año a año y este dinero pueda ser utilizado no solo para cubrir imprevistos, sino para la invertir en el mismo Departamento y ser base sólida para todas las Áreas relacionadas con la Producción.

## **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

### **PROCESO: DESAIREACIÓN Y DESODORIZACIÓN**

Del total de muestras analizadas al azar, se determinó un 7% de inconsistencias entre los parámetros obtenidos por laboratorio con los que debieron obtenerse según los instructivos, y que pese a esto la leche fue pasada al siguiente proceso.

Toda muestra que no concuerde con los parámetros establecidos en los instructivos de Floralp, debe ser corregida automáticamente y evaluar en se instante que sucedió con la leche para que esté adulterada y en caso de las variaciones sean considerablemente altas, se debe proceder a corregirlos hasta obtener el resultado deseado.

Los analistas han dejado pasar estas variaciones por considerarlas poco relevantes, pero según las muestras analizadas, las variaciones entre el Laboratorio y los Instructivos obtenidas, son considerablemente altas y pudieron repercutir desfavorablemente a la composición de la leche.

Al existir ciertas variaciones en la composición de la leche no acordes a los instructivos de Floralp, se corre el riesgo de que el producto final no cuete con las características de calidad y sabor requeridas y los clientes no compren posteriormente el producto.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Con los resultados obtenidos, se determinó que 7% de las muestras obtenidas en laboratorio presentaban inconsistencias frente a los parámetros dispuestos en los instructivos y que pese a esto la leche fue pasada al siguiente proceso. Siendo 3 muestras de un total de 40 analizadas, las que incumplieron dichos parámetros, se puede decir que el proceso es eficiente y que los sucesos encontrados son errores humanos propios del proceso que deben ser analizados y corregidos.

## **CONCLUSIÓN**

El proceso no se encuentra ejecutándose eficientemente. El descuadre de los muestras no brinda una información confiable que permita a quienes hacen uso de ésta, tomar decisiones con eficiencia y acordes a una realidad llegando incluso a afectar directamente la calidad de la leche y los demás procesos.

## **RECOMENDACIÓN**

### **A Jefe de Planta:**

Analizar los informes de los Analistas í por cada muestra y determinar frecuencia de errores con sus respectivas causas.

### **A Jefe de Producción y Jefe de Planta:**

Realizar reuniones y notificaciones al personal de modo que identifiquen responsabilidades y se tomen las debidas acciones correctivas.

## **PROCESO Nº 5 PASTEURIZACIÓN**

Los costos que se incurrieron en el mantenimiento de la maquinaria no concuerdan con lo programado. Existe un desfase de 30%, en los reportes se conocen las causas del incremento, pero a pesar de esto el exceso de gasto es relevante en consideración al presupuesto asignado.

Los costos reales de mantenimiento deben ajustarse lo más cerca posible al presupuesto real. Para ello los presupuestos deben ser elaborados tomando en cuenta todos los aspectos que puedan suscitarse tanto en el normal ejercicio de las funciones como para imprevistos.

Pero los valores reales no pueden sobregirar el presupuesto, pues se estaría afectando la liquidez de la empresa.

El incremento de los gastos en mantenimiento se presentó por varios repuestos que tuvieron que ser comprados a otros proveedores a un precio mayor al presupuestado.

La empresa al no contar con esa cantidad para cubrir con ese gasto, tuvo que acudir a otros fondos disponibles, lo cual afectó la liquidez y se restringió la compra en otras actividades secundarias hasta cubrir con ese desfase.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez realizado el análisis respectivo, se obtuvo que los costos de mantenimiento realizado a las maquinarias superan en un 30% el presupuesto real, lo cual representa \$3.000,00 extras.

Siendo la razón principal inherente al proceso, se puede decir que el Departamento cumple eficientemente con la asignación del presupuesto, pero no tiene un poder de control sobre los proveedores.

## **CONCLUSIÓN**

La falta de control riguroso en los gastos o desembolsos para el mantenimiento de las máquinas de la planta, ocasiona que los responsables incurran en gastos no programados, creando inconvenientes al no ajustarse al presupuesto establecido.

## **RECOMENDACIÓN**

### **A Jefe de Operaciones:**

Antes de autorizar un aumento en los gastos de mantenimiento, se debe solicitar un informe completo de las causas del incremento, detallándose todas las acciones y compras a ejecutarse, las cuales deberán estar respaldadas por cotizaciones, las cuales permitan elegir la mejor opción en base a precio y calidad.

## **PROCESO: PASTEURIZACIÓN**

Según el análisis realizado, la planta está produciendo menos litros de leche que los programados. Del 100% de leche que entra al proceso a ser pasteurizada, alrededor del 15% se pierde y por consecuencia se produce cantidades inferiores a las programadas.

Toda la leche que se programa debe ser producida, a menos que las condiciones de la empresa misma en el transcurso de la actividad señale que la producción debe bajar por que hayan disminuido las ventas u otro factor justificable.

Según el análisis realizado, se obtuvo que la principal causa es la cantidad de desperdicios ocasionados por el proceso mismo, donde la leche tiene que ser utilizada como suero o en ciertos casos ser arrojada.

Estas cantidades de desperdicio pese a ser programadas, muchas veces se presentan con mayores volúmenes, lo cual depende de la calidad de leche del proveedor.

A pesar de ser una cantidad pequeña en relación al periodo de examen, al no producir la cantidad de leche programada, se puede estar incumpliendo con ciertas entregas lo cual representa una mala imagen para la Empresa.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Analizados y comparados la información, se obtuvo que 15% de la leche no es producida según los programas de producción de la misma, lo cual refleja que la Empresa no está cumpliendo eficientemente con los objetivos del proceso.

## **CONCLUSIÓN**

Al no existir un control exacto de los desperdicios de la leche, la Empresa no produce eficientemente, llegando a afectar directamente en la producción total, lo cual conlleva a una pérdida de recursos.

## **RECOMENDACIÓN**

**A Jefe de Operaciones y Jefe de Planta:** Ejecutar un plan control de desperdicios, en donde se implementen medidas para disminuir las cantidades de leche desperdiciadas en cada proceso del Área y de ésta manera cumplir con los programas de producción, sin tener que comprar más cantidades de leche.

### **DEPARTAMENTO DE BODEGA**

#### **PROCESO: BODEGA DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN**

Una vez revisados los registros de ingresos, se encontró que 25% de los ingresos programados no han sido ingresados a Bodega en los tiempos establecidos.

Todos los ingresos programados deben constar en Bodega, a menos que razones debidamente justificadas hayan modificado la cantidad de insumos o materia prima.

Algunos proveedores han entregado insumos y materias primas en condiciones no adecuadas para la empresa, teniendo que ser devueltas hasta que cumplan con los requerimientos establecidos y en algunos casos negados en su totalidad, teniendo que buscar proveedores alternos.

Al no ingresar los insumos y materias primas en los tiempos y cantidades programadas se produce un desfase en el proceso, pues la Empresa tiene que buscar otros proveedores o esperar a que los mismos

entreguen el producto de acuerdo a lo establecido, lo cual ocasiona un retraso en la producción, utilización de más recursos humanos, físicos y económicos, interfiriendo en los objetivos de la entidad.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Realizado el análisis, se obtuvo que 25% de los ingresos programados no han sido ingresados a Bodega, ya que los proveedores no han cumplido con algunas especificaciones técnicas de los insumos, teniendo que ser devueltos.

El Departamento maneja adecuadamente sus políticas al no aceptar ningún insumo defectuoso y ser exigente en sus requerimientos, pero tiene problemas con ciertos proveedores que demoran la entrega del producto, ocasionando posibles retrasos y pérdidas.

## **CONCLUSIÓN**

La Empresa cuenta con algunos proveedores que no cumplen responsablemente con los pedidos, ocasionando retrasos en la producción y pérdida de recursos.

## **RECOMENDACIÓN**

### **A Control de Calidad y Jefe de Bodega:**

Depurar la base de datos de sus proveedores, aceptando únicamente a aquellos que han cumplido eficientemente con las entregas, y para aquellos proveedores incumplidos, se debe realizar un análisis de las causas de sus retrasos o inconformidades de entregas, enviar ultimátum y realizar una evaluación continua de su desempeño.

## **PROCESO: BODEGA DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN**

Algunos de los insumos almacenados en Bodega se encuentran caducados, sin tener ningún reporte de estos materiales en relación a causa, tiempo de caducidad y efectos.

La empresa debe contar con un reporte de las fechas de caducidad de todos los insumos y realizar evaluaciones constantes a los mismos, de modo que ningún producto se pierda y se tenga que desperdiciar materiales que pudieron haber sido utilizados a tiempo.

La empresa realiza evaluaciones de la caducidad de los insumos esporádicamente y no lleva una hoja de control de los hechos encontrados como documento de análisis y evaluación posterior.

Al no contar con un control de la fecha de caducidad de los insumos, se puede llegar a perder grandes cantidades de dinero en comprar otros insumos en reemplazo de los ya caducados.

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Realizado el análisis de los reportes de tiempos de caducidad de cada material, se identificó 4% de insumos caducados en Bodega que no han sido reportados y por consecuencia constituyen desperdicio y pérdida para la Empresa. Por lo cual, se establece que el Departamento no cuenta con un eficiente control de las condiciones de conserva de insumos,

## **CONCLUSIÓN**

La inexistencia de un plan de control a los productos caducados de Bodega, ocasiona que la Empresa pierda grandes cantidades de dinero y recursos en la adquisición de nuevos insumos y ejecución eficiente de los procesos.

## **RECOMENDACIÓN**

### **A Jefe de Bodega:**

Diseñar un plan de control de insumos, por medio de hojas de registro en donde se detalle fecha de ingreso, fecha de caducidad, evaluaciones realizadas y responsables.

## **PROCESO: DESPACHO DE INSUMO Y MATERIA PRIMA**

Se encontraron ciertas entregas de materia prima que no fueron realizadas en los tiempos programados. Existiendo retrasos por parte de los camiones contratados tanto a la hora de llegar a recoger la leche, como en el tiempo de distribución a cada cliente.

Los camiones deben llegar todos los días a la empresa en las horas programadas, no pueden existir retrasos de ningún tipo, pues esto retrasa la entrega a los clientes e incluso puede afectar las condiciones de la leche.

Al analizar el proceso, se encontró unas pequeñas notas que explicaban las razones por las que se despacho la materia prima tarde, reportando

entre las causas más frecuentes: problemas personales de los choferes y daños inesperados de los camiones.

No se reportó ningún problema considerable para la empresa, ya que el tiempo de retraso no fue mayor a los 20 min, pero esta situación creó cierta inconveniencia con los clientes que recibieron más tarde su producto, afectando a la imagen de Floralp y por consecuencia el eficiente logro de objetivos.

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Realizado el análisis respectivo al proceso, se estableció que 16% de las entregas de leche no han sido cumplidas por parte de los camiones contratados. Teniendo problemas con la hora de llegada y salida, según los cronogramas de entrega diseñados por la empresa y las guías de transporte.

Los desfases de tiempo no son considerables, pero refleja una debilidad en los procesos de control interno establecidos, haciendo que la empresa no cumpla eficientemente con sus políticas de entrega puntual a sus clientes.

### **CONCLUSIÓN**

El contrato de tercerización de los camiones no está siendo cumplido eficientemente, causando deficiencias en el proceso de entrega del producto final.

## **RECOMENDACIÓN**

### **A Gerente General:**

Si el contrato de tercerización es beneficioso para la Empresa en relación al costo de adquirir camiones propios, la Empresa debe hacer cumplir las condiciones establecidas en el contrato, y caso contrario negociar un nuevo contrato con otra tercerizadora.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- ✓ El trabajo desarrollado, constituirá un modelo de Auditoría de Gestión favorable para los estudiantes de la ESPE y toda persona interesada en la investigación profunda en empresas paturizadas.
- ✓ Al finalizar el examen de auditoría, se logró cumplir con los objetivos establecidos por el equipo auditor, estableciendo recomendaciones que permitirán a Floralp mejorar la gestión de sus procesos, minimizar los riesgos y optimizar sus recursos.
- ✓ La Empresa está siendo demasiado flexible con sus proveedores al no exigir el cumplimiento total de los parámetros requeridos por ellos mismos, ocasionando un irrespeto a sus propias políticas.
- ✓ La diferencia de las muestras no brinda una información confiable que permita a quienes hacen uso de esta tomar decisiones con eficiencia y acordes a una realidad llegando incluso a afectar directamente la calidad de la leche y los demás procesos.
- ✓ La inexistencia de planes de control para los productos almacenados en Bodega, ocasiona que la Empresa pierda grandes

cantidades de dinero y recursos en la adquisición de nuevos insumos y ejecución eficiente de los procesos.

### **6.1.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Realizar una evaluación continua a los controles internos de la Empresa y las medidas correctivas implantadas en los procesos, con el objeto de una mejora continua y actualización en base a los cambios del entorno.
- ✓ Realizar reuniones con los Analistas encargados de la calificación a los proveedores y establecer claramente sus funciones y responsabilidades, haciendo énfasis en la importancia de calificar adecuadamente a los proveedores y realizar evaluaciones periódicas para determinar su cumplimiento.
- ✓ Realizar un control más exhaustivo a los procesos de Producción, analizando los diariamente los informes de los Analistas para cada muestra registrada, determinando frecuencia de errores y causas, procediendo en primera instancia a realizar reuniones y notificaciones al personal de modo establezcan responsabilidades y se tomen acciones correctivas.
- ✓ Depurar la base de datos de los proveedores, aceptando únicamente a aquellos que han cumplido eficientemente con las entregas, y para aquellos proveedores incumplidos, se debe realizar un análisis de las causas de sus retrasos o inconformidades de entregas, enviar ultimátum y realizar una evaluación continua de su desempeño.

- ✓ Diseñar hojas de control en donde se registre la fecha de caducidad de cada insumo, observaciones y asignar responsables de realizar evaluaciones continuas a los productos almacenados en Bodega.

# ANEXOS

CARTA  
OFERTA

**AUDITORES OBANDO & ASOCIADOS CIA. LTDA**

**CARTA OFERTA DEL SERVICIO DE AUDITORIA EXTERNA**

**Definición y Objetivo General de la Auditoría Externa**

La auditoría externa es una función independiente, objetivamente proactiva y asesora, diseñada para emitir una opinión sobre si la gestión de los procesos ejecutados en FLORALP S.A., presentan una correcta aplicación en el período de examen del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1. Dicha auditoría se efectuara de acuerdo con Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

**Objetivos y Esfuerzos**

- Directorio debe asegurarse que la dirección diseñe y mantenga un adecuado y efectivo sistema de control interno, un sistema de medición y asignación del riesgo en las distintas actividades, así como su efecto en los niveles de capitalización y una apropiada metodología de monitoreo de cumplimiento de leyes, regulaciones, planes, políticas y procedimientos internos.
- La Dirección es responsable por el desarrollo de procesos para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos incurridos por FLORALP S.A

La Dirección es la única responsable por el diseño y operación de los sistemas de control interno contable. En consecuencia la Auditora Externa no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas e incumplimiento intencional por parte de los administradores, directores, funcionarios y empleados de FLORALP S.A.

## **Principios**

### ➤ **Función permanente y continua**

La función de auditoría externa debe ser permanente, llevada a cabo sobre una base continua establecida en el Plan de Auditoría y evaluada comparando el trabajo realizado con el trabajo planeado. El personal profesional será asignado con base en tamaño y naturaleza de las operaciones de la empresa.

### ➤ **Función independiente**

La función de auditoría externa por naturaleza es independiente de la entidad de sus funcionarios y empleados y de las actividades auditadas. Esto significa que sus exámenes y asignaciones deben ser llevados a cabo con objetividad e imparcialidad. El principio de independencia establece que el auditor externo presenta su plan de trabajo al comité de auditoría e informa sus conclusiones y recomendaciones.

### ➤ **Mandato**

Corresponde a la Junta General de Accionistas, nombrar el auditor externo de su preferencia. El auditor externo, será contratado por periodos de un año no pudiendo prestar sus servicios a una misma institución por más de cinco periodos consecutivos.

### ➤ **Imparcialidad**

El cumplimiento de sus funciones, auditoría externa debe ser objetiva e imparcial, lo que significa que en el desarrollo de sus asignaciones debe ser libre de preferencias, prejuicios e interferencias.

➤ **Competencia profesional**

La competencia profesional de cada uno de los auditores y del equipo es esencial para el adecuado cumplimiento de sus funciones. Constituyen elementos fundamentales: motivación, experiencia, entrenamiento continuo, capacidad para recolectar, examinar, evaluar y comunicar la información, conocimiento de todas las áreas del negocio.

➤ **Alcance**

Los auditores externos, en la ejecución de la Auditoría de Gestión, se sujetarán a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y observará lo estipulado en los principios organizacionales de la empresa así como todas las normas de carácter prudencial para uso de las empresas de la rama de la contratante.

Con base en las disposiciones generales sobre Auditoría de Gestión se realizara la revisión de los siguientes aspectos:

- Revisión del cumplimiento de las normas relacionadas con los límites de operaciones de acuerdo con ciertos procedimientos internos
- Evaluación de control interno.
- Aplicación de políticas internas en los procesos de la empresa
- Adecuado establecimiento de políticas internas, que vayan acorde a la realidad situacional.
- Revisión de indicadores de eficiencia y eficacia de procesos
- Correcta disposición de tiempos y lugares de trabajo

## **Métodos de Trabajo**

Incluyen la elaboración de un plan de auditoría, el examen y evaluación de la información disponible, comunicación de los resultados y el seguimiento de las conclusiones y recomendaciones.

Hay diferentes tipos de auditoría, los cuales pueden incluir pero no limitarse a:

Auditoría de cumplimiento destinada a verificar que los procesos y operaciones se ajusten a leyes, regulaciones, políticas y procedimientos.

Auditoría operacional, destinada a analizar las estructuras organizacionales con una mente crítica.

Auditoría operacional destinada a evaluar si el enfoque gerencial está orientado al riesgo y control como parte fundamental de los objetivos de la dirección de la empresa.

## **Plan de Auditoría Enfocado al Riesgo**

Nuestro enfoque de auditoría externa ha elaborado un plan realístico con base en una metodología de asignación orientada a la evaluación del control de riesgo. El Plan incluye las tareas a ser desarrolladas, los presupuestos de tiempo, frecuencia y personal asignado. El Plan de Auditoría es regularmente revisado y actualizado cuantas veces sea necesario.

Como parte fundamental de este enfoque orientado al riesgo, tenemos un entendimiento pleno de todas las actividades significativas de la institución y sus riesgos asociados. Se han establecido los principios y la metodología de evaluación del riesgo y su frecuencia de actualización para reflejar los cambios al sistema de control interno e incorporar nuevas líneas de negocio

### **Informes a Emitir**

Como resultado de nuestro trabajo, formularemos y presentaremos los siguientes informes.

- Informes de procedimientos acordados sobre revisión
- Informes sobre el cumplimiento de las normas internas de la empresa.
- Informes a la Gerencia. Como resultado de nuestras visitas preliminar y final, presentaremos dos cartas de recomendaciones, incluyendo comentarios sobre aquellas debilidades o deficiencias observadas en la evaluación del control interno, aspectos contables, sistemas de información y aspectos tributarios.

### Personal Profesional Asignado

La nómina de los miembros de la firma que intervendrán en el desarrollo de la auditoría al 31 de abril de 2006 será:

Ing. Anabela Obando – Jefe de Auditoría.

Ing. Carlos Andrade – Auditor Senior

Ing. David Granda – Técnico Especialista

Srta. Fernanda Gallegos - Asistente de Auditoria

### Cronograma de Trabajo

Con base en los requerimientos por parte del Directorio y Junta de Accionistas, nos permitimos sugerir el siguiente cronograma de visitas:

VISITA	FECHA PROPUESTA
Planificación	Desde 01 al 07 Febrero –
Programa	Desde 08 a 12 de febrero
Evaluación del Control Interno.	Desde 15 a 20 de febrero
Medición del Riesgo	Desde 21 a 28de febrero
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo.	Del 01de marzo al 27 de abril
Comunicación de Resultados	Desde 28 a 31 de abril

## **Honorarios**

El honorario pactado por los servicios de auditoría externa, para el **año 2006** de **AUDITORES OBANDO & ASOCIADOS CIA LTDA.** será de **US \$ 3.500,00 (Tres mil quinientos dólares americanos)**, más el impuesto al valor agregado.

Este honorario **no incluye** los gastos de movilización, alimentación y hospedaje del equipo de auditoría, en el caso de que tengan que viajar fuera de la ciudad de Ibarra a realizar visitas de trabajo, gastos que correrán a cargo de FLORALP S.A. la remuneración será pagada el 40% A la Firma del Contrato, 30% a la entrega del Informe Confidencial a la Administración de la Revisión Preliminar y el 30% restante contra entrega del informe Final Auditado al 31 de Abril del 2006.

***Ing. Anabela Obando***  
***Auditora Gerente***  
**AUDITORES OBANDO & ASOCIADOS**

CONTRATO DE  
SERVICIOS DE  
AUDITORIA

## **CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA EXTERNA**

En la ciudad de Quito, a los siete días del mes de enero del año dos mil seis comparecen por una parte la compañía **FLORALP S.A.** que en adelante se denominará "**La Contratante**", representada por el Ingeniero Norberto Purcher en calidad de **Gerente General**; y por otra parte, la compañía **AUDITORES OBANDO & ASOCIADOS CÍA. LTDA.**, que en adelante se denominará "**La Contratista**", representada por la Ingeniera Anabela Oando Gómez en calidad de Gerente General, convienen en celebrar el presente **CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA EXTERNA** al tenor de las siguientes cláusulas:

### **PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO**

"**La Contratista**", empresa especializada en Servicios de Auditoría debidamente calificada e inscrita en el Registro de Auditores Externos de la Superintendencia de Compañías, con el No. 062, se compromete a ejecutar la Auditoría Externa de "**La Contratante**" por el año **2006**, sujetándose a todas las disposiciones emanadas de la Entidad Controladora.

### **SEGUNDA: COMPROMISOS DE LA CONTRATISTA**

"**La Contratista**" se compromete a realizar el trabajo de Auditoría Externa, de acuerdo al Plan de Auditoría presentado en la Oferta de Servicios y que forman parte integrante de este Contrato.

En caso de que durante el transcurso del trabajo se presenten circunstancias que pueda afectar su ejecución de acuerdo con los términos previstos, "**La Contratista**" se compromete a informar por escrito a la Gerencia con la mayor anticipación posible para que "**La Contratante**" pueda adoptar las medidas necesarias, afín de evitar que ocurran los siguientes casos:

- Falta de información de respaldo de los Estados Financieros o demora en su elaboración.
- Falta de respuesta a pedidos de confirmación remitidos a clientes, acreedores o asesores legales de la entidad, o demoras en la reconciliación de las respuestas recibidas.
- "**La Contratista**" se compromete a dar los servicios de Auditoría Externa con personal calificado, de acuerdo al Plan de Auditoría establecido en la oferta de servicios.

**TERCERA: COMPROMISOS DE LA CONTRA TANTE**

Por su parte "**La Contratante**" se compromete a poner a disposición de "**La Contratista**" toda la documentación requerida y a dar las facilidades de oficina y personal, a fin de que se pueda cumplir con el trabajo planeado.

Entregará la siguiente información: Flujo gramas, Manual de Procesos, Manual de Procedimientos y Indicadores de eficiencia, y si es necesario estados financieros como los siguientes: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujos de Efectivo, Notas Financieras.

En caso de que no se reciba la documentación solicitada, de considerarlo necesario, "**La Contratista**" podrá dar por terminado el presente Contrato, manifestando por escrito las circunstancias por las cuales se lo hace, y tendrá derecho a cobrar sus honorarios proporcionalmente al trabajo ejecutado hasta entonces.

**CUARTA: ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORÍA**

"**La Contratante**" comprende en términos generales lo siguiente:

**a. Aspectos Personales**

El trabajo se desarrollará bajo la responsabilidad directa del representante de "**La Contratista**", asistido por un Gerente o Supervisor de Auditoría.

**b. Planificación**

La planificación del trabajo, de acuerdo a las necesidades de "**La Contratante**", comprenderá básicamente lo siguiente:

- Levantamiento de procesos de la empresa y evaluación del control interno de la misma con su alcance.

**c. Evaluación del sistema de control interno**

El diseño, implantación y operación del sistema de control interno de "**La Contratante**" será responsabilidad de la Gerencia. "**La Contratista**" realizará un estudio y evaluación de dicho sistema solo en los aspectos que se refieren a aquellos controles claves en los que aquella pretende confiar a efectos de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de sus pruebas.

Este trabajo proveerá a la Firma Auditora la ocasión de informar a "**La Contratante**" cualquier deficiencia en los controles internos que pueda detectar como consecuencia de dicho estudio y evaluación cuyo único objetivo es aquel expresado en el párrafo anterior. Tal informe, en consecuencia, puede no contener todos los comentarios relativos a deficiencias que una revisión más específica podría llegar a revelar.

**d. Programa de Trabajo**

"**La Contratista**" tomará en cuenta las circunstancias particulares de "**La Contratante**" entre ellas, la naturaleza y envergadura de la Compañía, las

políticas establecidas por la administración de la misma, el control vigente y la finalidad del examen.

Para los componentes de auditoría donde los riesgos son relativamente bajos y existe una alta probabilidad de que el sistema de control sea confiable, reducimos el nivel de esfuerzos de auditoría probando los componentes (segmentos del balance) en forma rotativa.

**La obtención de los elementos de prueba se ejecuta mediante la aplicación en forma selectiva, es decir en base a muestras, de procedimientos de auditoría, que comprenden en términos generales lo siguiente:**

Comprobación de la valuación de las inversiones, si es el caso;

Pruebas sobre documentos y otras evidencias de respaldo de los desembolsos (emisión de los cheques propios de "**La Contratante**")

Indagación y análisis a ser efectuados en contacto con directivos, funcionarios y empleados de "**La Contratante**" sobre diversos problemas que surjan durante la auditoría;

Obtención de confirmación escrita de la Administración de "**La Contratante**" de las explicaciones e informaciones suministradas;

#### **QUINTA: INFORMES DE AUDITORÍA**

##### **Carta de Recomendaciones a la Administración**

Este informe incluirá una descripción de las debilidades significativas encontradas al efectuar el estudio y evaluación del control interno contable y administrativo y de otros aspectos observados, nuestras recomendaciones y los comentarios de la gerencia de "**La Contratista**" respecto de cada una de ellas.

**SEXTA: HONORARIOS Y FORMA DE PAGO**

El honorario pactado por los servicios de auditoría externa, para el **año 2006** de **FLORALP S.A.** será de **US \$ 3.500 (Tres mil quinientos /00 dólares americanos)**, más el impuesto al valor agregado.

Este honorario **no incluye** los gastos de movilización, alimentación y hospedaje del equipo de auditoría, en el caso de que tengan que viajar fuera de la ciudad de Ibarra a realizar visitas de trabajo, gastos que correrán a cargo de FLORALP S.A. la remuneración será pagada el 40% A la Firma del Contrato, 30% a la entrega del Informe Confidencial a la Administración de la Revisión Preliminar y el 30% restante contra entrega del informe Final Auditado al 31 de abril del 2006.

**DÉCIMA: INDEPENDENCIA LABORAL**

Las partes contratantes convienen expresamente en que el presente Contrato no los vincula en relación de dependencia con respecto al personal que se asigne para la realización del trabajo antes mencionado.

**DÉCIMA PRIMERA: JURISDICCIÓN**

En caso de controversias, las partes señalan sus domicilios en la ciudad de Quito, declarando expresamente someterse a la jurisdicción y competencia del Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito.

Para constancia de lo actuado, las partes contratantes firman el presente documento por duplicado y de un mismo tenor, en el lugar y fecha indicados al comienzo de este Contrato.

**Atentamente,**

**ING. ANABELA OBANDO  
AUDITORA GERENTE  
AUDITORES OBANDO & ASOCIADOS. CÍA. LTDA.**

**ING. NORBERTO PURTCHER  
GERENTE GENERAL  
FLORALP S.A.**

## FOTOS DE PROCESO DE PASTEURIZACIÓN

### FOTO N°1 RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LECHE



Tomadas por: David Granda.



Tomadas por: David Granda.

## FOTO N° 2 DESAIREACION Y DESODORIZACION



Tomadas por: David Granda.



Tomadas por: David Granda.

### FOTO N°3 DESCREMADO DE LA LECHE



Tomadas por: David Granda.



Tomadas por: David Granda.

## FOTO N°4 ENVASADO Y ALMACENAMIENTO



Tomadas por: David Granda.



Tomadas por: David Granda.

## Bibliografía

- CARDO Vega Julio: Fundamento de Auditoría Administrativa, Primera Edición 2003.
- CHIRIBOGA Alberto, DICCIONARIO TÉCNICO FINANCIERO ECUATORIANO, Poligráficas Jokama Ecuador, 3ra. Edición, 2003.
- DR. BADILLO, Jorge. GUIA DE AUDITORIA DE GESTION DE LA CALIDAD.
- ESPINOSA CARPIO, Cesar, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION PARTE I, 4ta. Edición, Quito – Ecuador, 2004.
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio. AUDITORIA ADMNISTRATIVA.
- FONSECA B, René, AUDITORIA INTERNA UN ENFOQUE MODERNO DE PLANIFICACIÓN EJECUCIÓN Y CONTROL, Serie de Gestión Financiera y Control, 2004.
- Hernández Rodríguez Fernando: La Auditoría Operativa, Primera edición, Bogotá – Colombia, 2001.
- MALDONADO K. Millón: AUDITORÍA DE GESTIÓN, Primera Edición.
- MANTILLA, Samuel Alberto: CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRAL, Editorial Ecoe Ediciones, Bogotá – Colombia, 2da. Edición, 2000.
- RUBIO M. Víctor. GUIA PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

- WHITTINGTON, Ray-Pany Kart, AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL, Bogotá Colombia, Editorial MC Graw Hill, decimocuarta Edición, 2007.

## **PÁGINAS WEB**

- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
- [www.contraloria.gov.ec](http://www.contraloria.gov.ec)
- [www.floralp-sa.com](http://www.floralp-sa.com)
- [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)