



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA CPA.**

**TÍTULO:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE  
PRODUCTOS LÁCTEOS”**

**AUTORES:**

**IVÁN RAMÓN CEDEÑO CORNEJO**  
**DIALY LEIDY LIMONES RIZO**

**TUTOR:**

**CPA. Yong Amaya Linda Evelyn, Msc.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA CPA.**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **IVÁN RAMÓN CEDEÑO CORNEJO Y DIALY LEIDY LIMONES RIZO**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.

**TUTORA**

---

**CPA. Yong Amaya Linda Evelyn, Msc.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**ING. Ávila Toledo Arturo Absalón, Msc.**

**Guayaquil, octubre del 2014.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA CPA.**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **IVÁN RAMÓN CEDEÑO CORNEJO Y DIALY LEIDY LIMONES RIZO**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS** previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, octubre del 2014.**

**AUTORES**

---

**IVÁN RAMÓN CEDEÑO CORNEJO**

---

**DIALY LEIDY LIMONES RIZO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA CPA.**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **IVÁN RAMÓN CEDEÑO CORNEJO Y DIALY LEIDY LIMONES RIZO**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE INVENTARIOS EN UNA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, octubre del 2014.**

**AUTORES**

---

**IVÁN RAMÓN CEDEÑO CORNEJO**

---

**DIALY LEIDY LIMONES RIZO**

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos agradecer a Dios, por todas sus bendiciones y siempre darnos fuerzas para seguir adelante y poder ahora cumplir unos de nuestros propósitos en la vida que es obtener un título superior.

Además un infinito agradecimiento a nuestros padres, familiares, docentes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, amigos y a nuestra estimada CPA. Yong Amaya Linda Evelyn, Msc.; que siempre estuvieron de una u otra forma dándonos su apoyo para llegar a cumplir este maravilloso propósito.

---

**IVÁN RAMÓN CEDEÑO CORNEJO**

---

**DIALY LEIDY LIMONES RIZO**

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque es la guía de mi vida, siempre me dio fuerza de valor para no declinar, me supo bendecir en cada una de las etapas de mi vida, para ahora llegar a cumplir uno de los sueños y propósitos mío y de mis padres en la vida que es de verme obtener mi título superior. A mis seres queridos, que son el pilar fundamental en mi vida y a todos aquellos que de una u otra manera me ayudó en mi crecimiento tanto como persona y profesionalmente.

### **IVÁN RAMÓN CEDEÑO CORNEJO**

Con todo mi cariño, mi amor a Dios y mi madre que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme cada día y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento. Mi madre, porque fue el ejemplo a seguir, siempre me inculco que uno debe de tener propósitos a futuro y que no importa lo que cueste, porque con sacrificio y humildad siempre se los llega a conseguir.

### **DIALY LEIDY LIMONES RIZO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA.**

**CALIFICACIÓN**

**TUTOR:**

---

**CPA. Yong Amaya Linda Evelyn, Msc.**

# ÍNDICE GENERAL

## CAPITULO I

INTRODUCCIÓN.....	1
1. GENERALIDADES.....	2
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	2
1.1.1. Antecedentes.....	2
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	3
1.2.1. Ubicación de las dos plantas y procesamiento.....	4
1.2.2. Productos Elaborados por la Empresa.....	4
1.2.2.1. Leche Ultra pasteurizada y Yogurt en Funda.....	5
1.2.2.2. Yogurt en Pomas.....	5
1.2.2.3. Crema de Leche.....	5
1.2.2.4. Quesos.....	6
1.2.2.5. Leche UHT.....	6
1.2.2.6. Queso Crema.....	6
1.2.3. Manipulación y almacenamiento de productos Refrigerados.....	6
1.2.4. Manipulación y almacenamiento de productos No Refrigerados.....	7
1.2.5. Misión y Visión.....	8
1.3. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	8
1.3.1. Organigrama Estructural.....	8
1.3.2. Organigrama Funcional.....	8
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.4.1. Formulación del Problema.....	10
1.4.2. Justificación.....	10
1.4.3. Delimitación.....	11
1.4.3.1. Delimitación Temporal.....	11
1.4.3.2. Delimitación Especial.....	11
1.5. OBJETIVOS.....	11
1.5.1. Objetivos Generales.....	11
1.5.2. Objetivos Específicos.....	11

## CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL.....	12
2.1. INVENTARIO.....	12
2.2. ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS.....	13
2.3. BASE CONCEPTUAL DE LOS INVENTARIOS.....	14
2.3.1. NÍA 501.....	14
2.3.2. Análisis de Cuentas.....	14
2.3.3. Cuento Físico del Inventario.....	14
2.4. RESPONSABILIDADES Y LIMITACIONES DE AUDITORIA.....	16
2.5. OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA AUDITORIA DE INVENTARIOS.....	19
2.6. SEGREGACIÓN DE FUNCIONES.....	19



## **CAPÍTULO III**

3. MARCO TEORICO.....	21
3.1. INVENTARIO.....	21
3.1.1. CONTROL DEL INVENTARIO.....	22
3.1.2. VALORACIÓN DE EXISTENCIA DE INVENTARIOS.....	22
3.1.3. PROCEDIMIENTOS PRINCIPALES.....	23
3.2. COSO.....	25
3.2.1. PRIMER MECANISMO DE DEFENSA EN LA ALTA DIRECCIÓN - COSO I.....	29
3.2.1.1. Gestión Operativa.....	30
3.2.1.2. Control Interno.....	31
3.2.1.3. Principios de cada Componente del Ambiente de Control.....	32
3.2.1.3.1. Ambiente de Control.....	32
3.2.1.3.2. Evaluación de Riesgos.....	34
3.2.1.3.3. Actividades de Control.....	36
3.2.1.3.4. Información y Comunicación.....	36
3.2.1.3.5. Monitoreo de las Actividades.....	37
3.2.2. SEGUNDO MECANISMO DE DEFENSA EN LA ALTA DIRECCIÓN COSO II.....	40
3.2.2.1. Control Financiero.....	41
3.2.2.2. Seguridad.....	43
3.2.2.3. Gestión de Riesgos.....	45
3.2.2.4. Objetivos.....	46
3.2.2.5. Calidad.....	49
3.2.2.6. Inspección.....	52
3.2.2.7. Cumplimiento Normativo.....	54
3.2.2.8. Controles significativos para supervisar.....	55
3.2.2.9. Información y Comunicación.....	58
3.2.2.10. Clases de Auditoria.....	61
3.2.2.11. Auditoria Informática.....	64
3.2.3. TERCER MECANISMO DE DEFENSA-COMITÉ DE AUDITORIA COSO III.....	70
3.2.3.1. Riesgos Corporativos de la Auditoria Interna.....	71
3.2.3.2. Mecanismos del COSO III.....	72
3.2.4. CUARTO MECANISMO DE DEFENSA EXTERNA.....	73
3.2.4.1. Gobierno Corporativo y Comisión de Auditoria.....	74

## **CAPÍTULO IV**

4. EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE INVENTARIOS.....	75
4.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	75
4.1.1. MÉTODO DESCRIPTIVO.....	75
4.1.2. MÉTODO CUESTIONARIO.....	76
4.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	77
4.2.1. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN.....	78

## **CAPÍTULO V**

5. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE INVENTARIO.....	79
5.1. DISEÑO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE COMPRA DE LECHE.....	80
5.1.1. COMPRA DE LECHE.....	80
5.1.2. POLÍTICAS DE LOS LOCALES DE ACOPIO DE LA LECHE CRUDA.....	81
5.1.3. PARTE OPERATIVA DE LA COMPRA DE LECHE CRUDA.....	82
5.1.4. ALCANCE AL PROCEDIMIENTO ADM. DE LA COMPRA DE LECHE CRUDA.....	86
5.1.5. IMPORTANCIA DE ELABORAR NUEVAS POLÍTICAS.....	87

## **CAPÍTULO VI**

6. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE INVENTARIOS.....	88
6.1. FALENCIAS EN LOS PROCEDIMIENTOS EJECUTADOS EN EL ÁREA DE INVENTARIO.....	88
6.2. PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL INVENTARIO.....	90
6.2.1. FUNCIONES DEL PERSONAL CAPACITADO PARA EL PROCESO DE COMPRA.....	90
6.2.1.1. El Transportista.....	90
6.2.1.2. Gerente Técnico.....	91
6.2.1.3. Coordinador de Supervisar las Operaciones.....	91
6.2.1.4. Supervisor de Almacenaje.....	92
6.2.1.5. Coordinador Supervisor de Calidad.....	92
6.2.1.6. Bodeguero.....	93
6.2.1.7. Jefe de Compras.....	94
6.2.2. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS- ETAPA DEL PROCESO DE COMPRA DE LECHE.....	96
6.2.2.1. Formato de Control de Calidad de la Leche.....	97
6.2.2.2. Comprobante de Recepción de la Leche.....	98
6.2.2.3. Guía de Remisión.....	99
6.2.2.4. Comprobante de Recepción VS Pago proveedor.....	100
6.2.2.5. Transferencia de Materia Prima.....	100
6.2.2.6. Método PEPS Kardex.....	101
6.2.2.7. Centro de Acopio.....	102
6.2.2.8. Plantas de Producción.....	102
6.2.2.9. Descarga del Producto.....	103
6.2.2.10. Liquidación en Compra.....	104
6.2.2.11. Devolución – Rechazo del Producto.....	104
6.2.3. PROCESO RECEPCION LECHE CRUDA EN PLANTA DE LÁCTEOS.....	104
6.2.4. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE INGRESO A BODEGA.....	106
6.2.5. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DEL CONTEO FÍSICO DEL INVENTARIO.....	109
6.2.5.1. Políticas y Procedimientos Conteo Físico del Inventario Existente en Bodega.....	110
6.2.6. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE FACTURACIÓN.....	112
6.2.7. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE DESPACHO DEL PRODUCTO.....	115
6.2.8. RIESGOS Y CONTROLES SUGERIDOS.....	117
6.2.9. APLICACIÓN CASO PRACTICO.....	125

## **CAPÍTULO VII**

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
7.1. CONCLUSIONES.....	130
7.2. RECOMENDACIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	134

## ÍNDICE DE TABLAS

Ilustración 1: Auditoria Informatica.....	65
Ilustración 2: Método Cuestionario.....	77
Ilustración 3: Matriz de Evaluacion.....	77
Ilustración 4: Resultado de la evaluación del Control Interno.....	78
Ilustración 5: Procedimiento del Proceso Operativo de la compra de Leche.....	95
Ilustración 6: Registro de las Revisiones.....	95
Ilustración 7: Control de Calidad de la Leche.....	97
Ilustración 8: Comprobante de Recepción de Leche.....	98
Ilustración 9: Guía de Remision.....	99
Ilustración 10: Comprobante de Transferencia de Materia Prima.....	100
Ilustración 11: Formato de Kardex.....	101
Ilustración 12: Flujograma de Procedimientos Compra de Leche Cruda.....	105
Ilustración 13: Flujograma de Políticas y Procedimientos de Ingreso a Bodega.....	108
Ilustración 14: Flujograma de Políticas y Procedimientos del Conteo Físico del Inventario.....	111
Ilustración 15: Flujograma de Políticas y Procedimientos de Facturación.....	114
Ilustración 16: Flujograma de Políticas y Procedimientos de Despacho del Producto.....	116
Ilustración 17: Matriz de Riesgos y Controles Sugeridos.....	119

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Proceso de Elaboración del Producto.....	4
Grafico 2: Yogurt en Pomas.....	5
Grafico 3: Organigrama de la empresa.....	8
Grafico 4: Riesgo de Representación Errónea.....	15
Grafico 5: Instrucciones de la Administracion.....	17
Grafico 6: Consideraciones del Inventario.....	18
Grafico 7: Garantía del Control Interno.....	26
Grafico 8: Componentes del Control Interno.....	27
Grafico 9: Mecanismo de Defensa.....	28
Grafico 10: Control Interno.....	31
Grafico 11: Influencias del Ambiente de Control.....	34
Grafico 12: Principios del Control Interno.....	38
Grafico 13: Actividades Periodicas.....	39
Grafico 14: Seguridad e Inspeccion.....	43
Grafico 15: Control.....	57
Grafico 16: Información y Comunicacion.....	59
Grafico 17: Clase Financiera.....	61
Grafico 18: Clase Informatica.....	61
Grafico 19: Clase de Gestión.....	62
Grafico 20: Clase de Cumplimiento.....	62

# **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS EN UNA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS”**

## **RESUMEN**

Es una empresa en el sector de la agroindustria lechera con un crecimiento sostenible reconocido por la calidad, la fiabilidad y la excelencia en sus productos lácteos, uno de los problemas es que no existe un sistema de control de inventario que permite medir con precisión el nivel de inventario en almacén causando diferencias al hacer el análisis de cuentas vs módulo de inventario y no tienen control sobre cada uno de los productos próximo a expirar y que conduce a la pérdida de productos expirado; el propósito de la investigación se centra en el diseño de un sistema de control interno y, a su vez, mejorar las políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos a través de la operación y eficiencia de cada uno de sus procesos de inventario, que son la parte más importante de los activos.

Proyecto de Titulación contiene siete capítulos que se describen a continuación: el primer capítulo es la información y la descripción general de la empresa; en el segundo capítulo los conceptos básicos de control de inventarios, bases conceptuales, responsabilidad, limitaciones y objetivos de la auditoría; capítulo tres mecanismos de defensa en el control interno la alta dirección; cuarto capítulo de las políticas y procedimientos de evaluación de la zona de inventario; en el quinto capítulo es el conjunto de actividades y métodos de diseño de un modelo de gestión administrativa y operativa de inventario; en el capítulo seis de la aplicación práctica en el desarrollo de políticas y procedimientos para el control de inventario; ejecución del ejercicio; en las conclusiones del capítulo séptimo y recomendaciones de esta investigación.

## **PALABRAS CLAVES**

DISEÑO, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, CONTROL, INVENTARIO, GESTION

# **"DESIGN OF A SYSTEM OF INTERNAL CONTROL OF INVENTORY IN A PRODUCER AND DISTRIBUTOR OF DAIRY"**

## **ABSTRACT**

It is a company in the dairy agribusiness sector with sustainable growth recognized for quality, reliability and excellence in its dairy products, one of the problems is that there is a system of inventory control that allows to accurately measure the level of inventory in warehouse causing differences when making the account analysis vs inventory module and lack not control over each of the products, what is next to expire and which leads to lost of products expired; the purpose of research is focused on the design of an internal control system and, in turn improve the policies and procedures to achieve the objectives through the operation and efficiency of each of their inventory processes, which are the part more important of the assets.

Titling Project contains seven chapters which are described below: The first chapter is information and overview of the company; in the second chapter the basics of inventory control, conceptual basis, responsibility, constraints and objectives of the audit; Chapter Three defense mechanisms in top management internal control; Fourth chapter of the Assessment policies and procedures in the area of inventory; In the fifth chapter is the set of activities and methods of designing a model of administrative and operational management of inventory; in Chapter Six of the practical application in the development of policies and procedures for inventory control; implementation of the exercise; in the seventh chapter conclusions and recommendations of this research.

## **KEYWORDS**

DESIGN, POLICIES, PROCEDURES, CONTROL, INVENTORY, MANAGEMENT

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto se desarrolló con la finalidad de proponer un sistema de control interno que establezca políticas y procedimientos para el área de inventarios. Para ello fue necesario analizar la situación actual de la empresa en cuanto al manejo y registro de sus inventarios.

Se realizara una propuesta de políticas de gestión para ser implementadas en el área de bodega, con la finalidad de presentar en los estados financieros de la empresa información contable, confiable y a su vez lograr ejecutar de manera correcta las operaciones de la empresa con respecto al manejo de sus inventarios, que conllevan a la verificación, eficiencia y claridad exacta de los registros contables y físico de inventarios.



# CAPITULO I

## 1. Generalidades

### 1.1. Descripción General de la Empresa

Empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos de alta calidad y su desarrollo en el sector ganadero del País. Tiene experiencia exclusiva en el cuidado, manejo del ganado y su inversión se fundamenta en el constante mejoramiento genético, permitiendo el ingreso de sus productos lácteos en el mercado, al distribuirlos en los distintos sectores del país.

La empresa cuenta con la última tecnología de equipos; los cuales son traídos de:

- España
- Italia

#### 1.1.1. Antecedentes de la Empresa

La empresa tiene varios años en el mercado y mantiene varias instalaciones industriales suficientemente equipadas con última tecnología, las cuales garantizan eficiencia de cada uno de los procesos y su personal que se preocupa e compromete en mantener la calidad de sus productos.

Líneas de Producción:

- Yogurt
- Queso
- Leche
- Leche en funda

## Centro de Acopio y Distribución

- Centro de Acopio  
El proceso está en la recolección de la leche y el desarrollo de los pequeños productores del país con una constante capacitación en las técnicas del ordeño y guía técnica para el cuidado del ganado.
- Centro de Distribución  
Se atiende a más de 120 distribuidores en el país garantizando que todos nuestros productos lleguen a todo hogar en el Ecuador.

## **1.2. Descripción del Proyecto**

Este proyecto está enfocado en base al análisis de control interno en el área de inventario de la productora y comercializadora de productos lácteos; productoras de leche y su procesamiento (incluyendo el yogurt y queso), y ganadería. La experiencia en el ámbito de ganado de raza “Sahiwal” y su inversión que se realiza para mejorar su genética permitió su ingreso en la parte industrial obteniendo producción y calidad de leche para todo el país.

La empresa mantiene dos plantas para procesar sus productos ubicados en zonas de mayor producción de leche en el Ecuador contando con una excelente tecnología, con un personal capacitado y comprometido en elaborar productos de alta calidad para sus clientes.

## 1.2.1. Ubicación de las dos Plantas de Procesamiento

### 1.2.1.1. Situada en Quevedo (Sangolqui)-Costa

- Donde es el funcionamiento de los procesos para la elaboración como el yogurt, queso y leche.

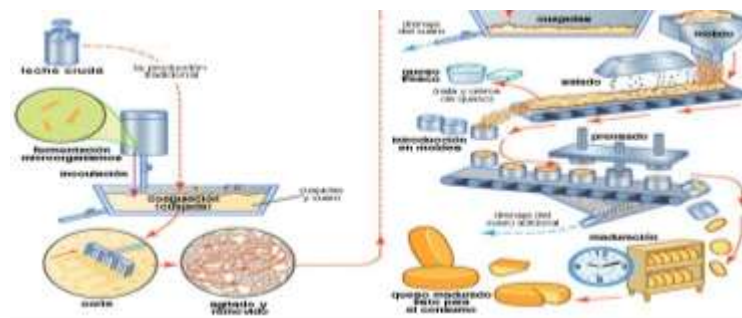
### 1.2.1.2. Situada en Rumiñahui-Sierra

- Donde es el funcionamiento de los procesos a elaborar la leche UHT y leche en funda.

## 1.2.2. Productos Elaborados por la Empresa

Producción de leche y queso de excelente calidad en su proceso de 20 millones de litros de leche por cada año y queso con una extensa red distribuida por todo el Ecuador tendiendo como distribuidores a más de 2000 productores de ganado. La matriz principal distribuye a más de 150 distribuidores en el Ecuador garantizando los productos sean acogidos todos los días por cada hogar Ecuatoriano.

**Grafico 1**  
**Proceso para la Elaboración de derivados de la Leche**



Fuente:

[www.Gestiondemercados2011.blogspot.com.ar](http://www.Gestiondemercados2011.blogspot.com.ar). Informe de Grafico: Primer Semestre 2011.

Elaborado: Tatiana Avendaño.

## **Productos**

### **1.2.2.1. Leche ultra pasteurizada y Yogurt en Funda**

- La cantidad de unidades del producto por gavetas va de acuerdo a la presentación, de la siguiente manera: 27 unidades de 900ml, 27 unidades de 1000 ml, 60 unidades de 450ml, 60 unidades de 500ml, 112 unidades de 200ml y 112 unidades de 250 ml.

### **1.2.2.2. Yogurt en Pomas**

- La cantidad de unidades del producto por gavetas va de acuerdo a la presentación, de la siguiente manera: 24 unidades de 1000g, 15 unidades de 2000g y 77 unidades de 150g y 12 unidades de combo six pack de 150g.

**Grafico 2**



### **1.2.2.3. Crema de Leche**

- La cantidad de unidades del producto por gavetas va de acuerdo a la presentación, de la siguiente manera: 27 unidades de 1000g, 60 unidades de 500 ml, 112 unidades de 250 ml. Para la presentación en tetra, van 40 unidades de 200 g por cada caja.

#### 1.2.2.4. Quesos

- La cantidad de unidades del producto por gavetas va de acuerdo a la presentación, de la siguiente manera: 48 unidades de 250g, 30 unidades redondas y cuadradas de 500 g, 20 unidades de 750 g, 20 unidades de 1000 g y 6 unidades de 3.5kg.

#### 1.2.2.5. Leche UH

- La cantidad del producto por caja es de 12 unidades de 900ml y 1000ml. y 3 unidades de combo four pack de 900ml.

#### 1.2.2.6. Queso Crema

- La cantidad de unidades del producto por gavetas va de la siguiente manera: 48 unidades de 250g y 245 unidades de 70g.

### **1.2.3. Manipulación y Almacenamiento de Productos Refrigerados**

A la salida de la máquina envasadora el producto es llevado y contado mediante transportadores automáticos y colocado en gavetas que pasan a la cámara de producto terminado; el cual se ubica las gavetas en pallets, conteniendo un máximo de:

- 40 para leche UP, bebida láctea, yogurt y crema de leche en funda.
- 65 para yogurt botella de 150g.
- 45 para yogurt botella de 1000g.
- 30 para yogurt botella de 2000g.
- 45 para queso de 250g a 1000g.
- 32 para queso de 3.5Kg.

Se procede a asegurar el pallet que contiene las gavetas con zunchos plásticos para evitar deformaciones y caídas del producto; para poder transportar los pallets con gatos hidráulicos hasta el área de embarque, tomando las precauciones del caso.

Cuando no hay vehículo disponible al momento, el producto queda almacenado en la cámara de producto terminado de la planta a una temperatura  $< 8^{\circ}\text{C}$ , los mismos que se almacenan separados por tipo e identificados de acuerdo al procedimiento de identificación del estado de inspección y pruebas.

#### **1.2.4. Manipulación y Almacenamiento de Productos No Refrigerados**

El producto es llevado mediante transportadores automáticos y colocado en cajas de cartón que pasan a la bodega de producto terminado, identificados hasta cumplir su tiempo de cuarentena y ubicando las cajas en pallets conteniendo un máximo de 6 cajas de altura, los cuales se protege los pallets que contiene las cajas con películas stretch film para evitar deformaciones y caídas del producto que se transporta los pallets con gatos hidráulicos / montacargas hasta el área de cuarentena y almacenamiento.

Tomando las precauciones del caso; ya que los productos se almacenan separados por tipo e identificados de acuerdo al procedimiento de identificación del estado de inspección y pruebas.

### 1.2.5. Misión y Visión

- **Misión**

Ser una de las agroindustria láctea con crecimiento constante y sustentable; alcanzando el éxito total en cuanto a la distribución de nuestros productos logrando que lleguen a cada una de las ciudades de nuestro país.

- **Visión**

Ser la empresa líder en el sector agroindustrial lácteo por sus prácticas sustentables y reconocidas por la calidad de sus productos.

### 1.3. Estructura de la Empresa

#### 1.3.1. Organigrama de la Empresa



*Elaboración: Autores*

## **1.4. Planteamiento del Problema**

La empresa no cuenta con un sistema de control de inventario lo cual ocasiona una incorrecta gestión en el almacenamiento de sus productos; lo que en la actualidad provoca inconvenientes con los inventarios. Al no contar con un adecuado sistema de control de inventarios se presentan inconvenientes como la carencia de documentación que soporte la baja de inventarios por caducidad del producto, o problemas en el registro de los inventarios ya que en diversas ocasiones los últimos productos que ingresan a bodega son los primeros que se venden.

No hay control de los productos de acuerdo a la fecha de caducidad, lo cual conlleva que en el futuro la empresa vaya a tener un desfase en su presupuesto de ventas por motivo que no se tiene con exactitud el stock de inventarios que hay en bodega y en cuanto a los inventarios caducados no se tiene un reporte valorizado. Para regularizar los procesos se debe de crear un sistema de control interno de inventarios que ayude a la empresa armonizar y controlar sus productos en bodega.

Este control debe aplicarse en cada uno de los ciclos de la empresa, desde la elaboración del producto hasta que esté disponible para la venta. Este proyecto está enfocado a dar recomendaciones que ayuden a la empresa a implementar un sistema de control interno y estableciendo políticas y procedimientos en el departamento de bodega que con el fin de que se cumplan los objetivos relacionados a la operatividad y eficiencia en cada uno de sus procesos de compra de leche cruda, costeo del inventario, facturación y despacho del producto.



#### **1.4.1. Formulación del Problema**

- ¿Qué falencias se encontraron en el manejo y administración de los inventarios?
- ¿Cuáles son los riesgos de un sistema deficiente en el control interno de los inventarios?
- ¿Cuáles son los procedimientos que se debe incorporar para estructurar el control interno en el área de inventario?

#### **1.4.2. Justificación**

En la actualidad no existe un sistema de control de inventarios que me permita con exactitud medir el nivel de inventario que tengo en bodega por lo que existen diferencias al momento de hacer el análisis de cuenta vs módulo de inventario. Además no se lleva un control de los productos que están próximos a caducar, lo que conlleva que exista pérdida por estas situaciones no controladas. Para la empresa una mejora en su sistema de control de inventarios le permitirá tener un mayor control de sus ítems en bodega y podrá evaluar las diferencias entre libros contables vs existencia física. Verificar que se esté elaborando diariamente el reporte de "Listado de vencimiento-caducidad por lotes" y evaluar la gestión para la baja de producto caducado.

La operatividad de la empresa es la elaboración y comercialización de productos lácteos, su producción es continua y todo este proceso forma parte de los inventarios que se verá reflejado en el costo de venta por producto que tiene afectación directa en los estados financieros. Los inventarios son lo más vulnerable dentro de la empresa por tal motivo la importancia de proponer un sistema de control en esta área.

### **1.4.3. Delimitación.**

- Delimitación Temporal  
Se tomara como fuente de investigación el año 2013.
- Delimitación Espacial  
La investigación será en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil en una productora y comercializadora de productos lácteos.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivos Generales**

Estructurar un sistema de control de inventarios para una productora y comercializadora de productos lácteos.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Identificar y evaluar la administración y manejo de inventarios utilizado por la empresa actualmente.
- Proponer políticas y procedimientos para el área de inventario.
- Estructurar la documentación soporte con las debidas firmas por el personal autorizado.
- Diseñar procedimientos para los diferentes departamentos que intervienen en la administración de los inventarios.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. Inventarios**

El control interno parte sustancial en el área de los Inventarios es la parte medular de los activos corrientes, por eso se debe tener en cuenta el control de Inventarios ya que hace una función muy importante y es tener el control adecuado de lo que se tiene y de lo que sale.

Estupiñán Gaitán, Rodrigo, año 2008 dice:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

Se fundamenta en el análisis de la planeación y control de los inventarios implementándolo en el problema de manejo y control del Inventario para esto estamos tratando de encontrar nuevas alternativas y soluciones que ayuden a mejorar y optimizar procesos que se lleven a cabo para que se mermen los gastos y la producción sea más efectiva ya que esto puede beneficiarnos a todos quedando de experiencia para no caer en este grave error, ya que puede causar pérdidas, puede disminuir la producción o también puede causar conflictos en la empresa.

## **2.2. Elementos Básicos para el Control Interno de los Inventarios**

El entorno en que trabaja un idóneo personal de la empresa debe tener un plan de organización muy claro con valores éticos y profesionales ya que influye en las practicas sanas que realiza diariamente el personal con su respectivo sistema de autorización respecto de las actividades dentro de la empresa inspeccionada por la función ejecutiva de una auditoría interna.

Samuel Alberto Mantilla, en el año 2005 dice:

El control interno es un proceso un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos en las siguientes categorías.

Las estrategias para un adecuado proceso de control interno deben de ejecutarse bajo los mecanismos de control y responsabilidades en el cumplimiento efectivo de las funciones de cada área.

El Instituto Americano de Contadores (AICPA) define, Año 2007 dice:

El control interno abarca el plan de organización y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y flexibilidad de información financiera de contabilidad, promover eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas (p.278).

## **2.3. Base Conceptual de Inventarios**

### **2.3.1. Normas Internacionales de Auditoría 501**

Para la empresa aplicar las normas internacionales de auditoría, la cual es de guía y trabajo para el auditor puede obtener suficientes evidencias de auditoría como: Revelaciones consideradas en la toma física del inventario

### **2.3.2. Análisis de cuentas**

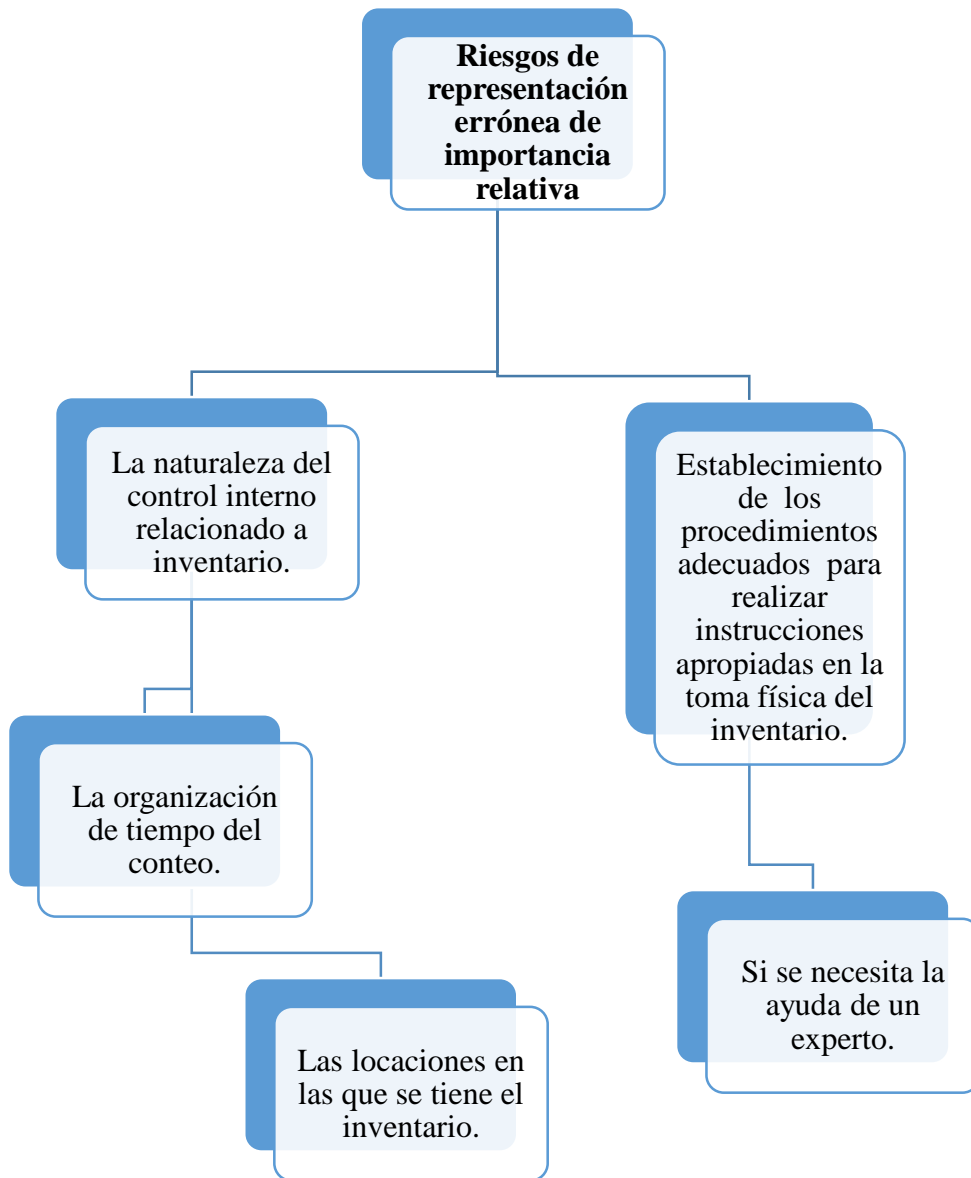
En una aplicación típica de inventario y costo de ventas, las aseveraciones relevantes de los estados financieros y las preguntas ilustrativas que nos ayudan a determinar que controles y donde son requeridos y si existen los controles relevantes.

### **2.3.3. Conteo físico del inventario de la empresa**

El inventario se cuenta físicamente una vez al año asegurando el porcentaje de confiabilidad de los procedimientos administrativos que mantiene la empresa. El nivel de importancia relativa de los inventarios obtenido a través de suficiente evidencia de auditoría de su existencia que se realizó en el conteo físico del inventario.

Cuando existen causas imprevistas para la toma física del inventario el auditor debe considerar las fechas alternativas a realizarse, para obtener los suficientes porcentajes de evidencia. De no ser posible la toma física del inventario por cosas de la naturaleza, el auditor opta por considerar los procedimientos alternativos.

**Grafico 4**  
**Riesgos de Representación Errónea**



**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

## **2.4. Responsabilidades y Limitaciones de la Auditoría**

El objetivo de la auditoría es evaluar de forma independiente el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, reglamentaciones, normas, disposiciones jurídicas u otros requerimientos legales; respecto a un sistema, proceso, subproceso, actividad, tarea u otro asunto de la organización. Busca obtener un grado razonable, pero no absoluto, de seguridad de que los datos y documentos analizados están libres de errores u omisiones significativas. Los resultados y conclusiones de la auditoría están basados en el alcance indicado en este informe, sin embargo existen limitaciones inherentes en el proceso de auditoría.

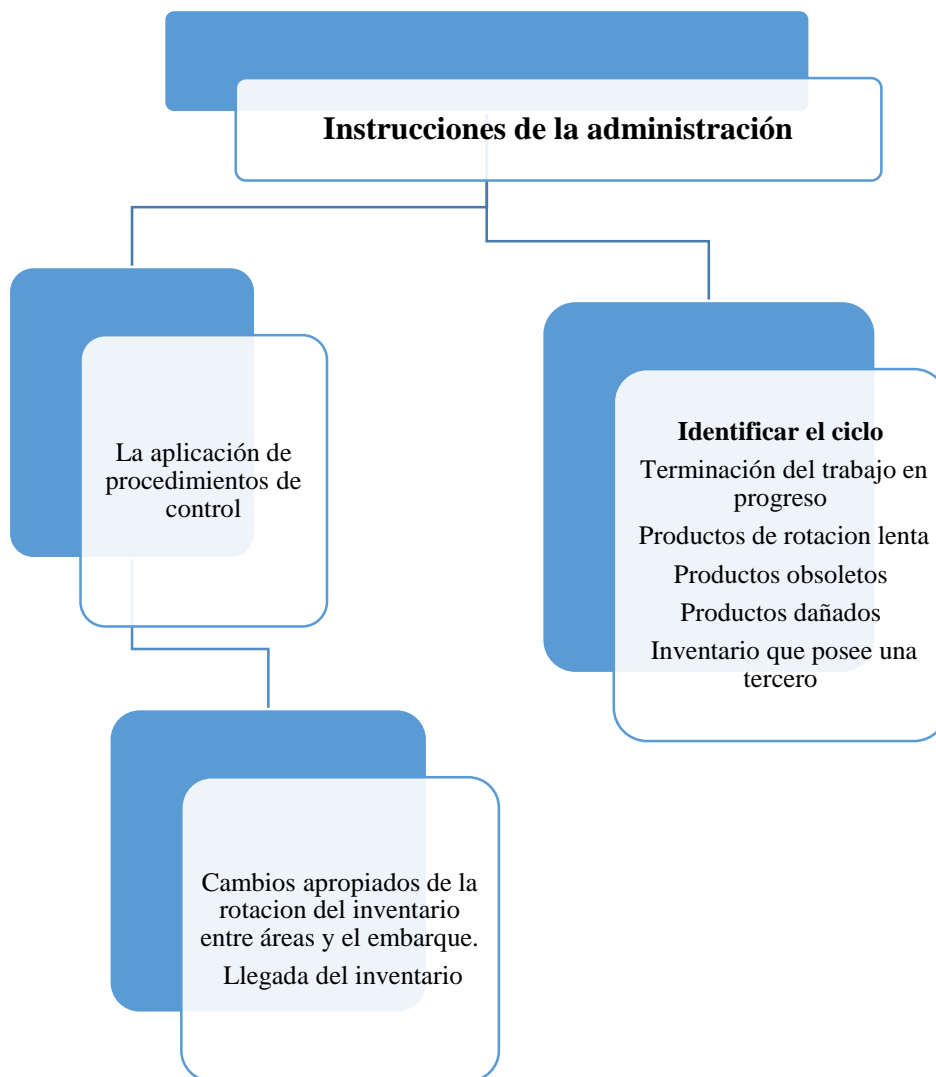
### **Ejemplo:**

El uso de muestras para examen, la aplicación de ciertos juicios y criterios técnicos por parte del equipo de auditores a la fecha de la revisión, la posibilidad de colusión o falsificación de documentos, que nos impedirían detectar errores significativos, fraudes o actos ilícitos, por lo cual un error u omisión significativo podría no ser detectado.

La vigencia en el tiempo de las conclusiones alcanzadas puede ser significativamente afectada por cambios en el sistema de control interno incluyendo: políticas y procedimientos, cambios del personal encargado, leyes y regulaciones aplicables, nuevos sistemas de información, etc. Los lectores de este informe deben ser conscientes de estas limitaciones especialmente cuando se trate de utilizar las conclusiones, luego de un período extenso posterior a la emisión del informe final.

En la empresa que tiene varias fábricas en diferentes ciudades el auditor considerara la de mayor importancia relativa para el muestreo y el riesgo de representación errónea en la toma física del inventario.

**Grafico 5**  
**Instrucciones de la Administración**

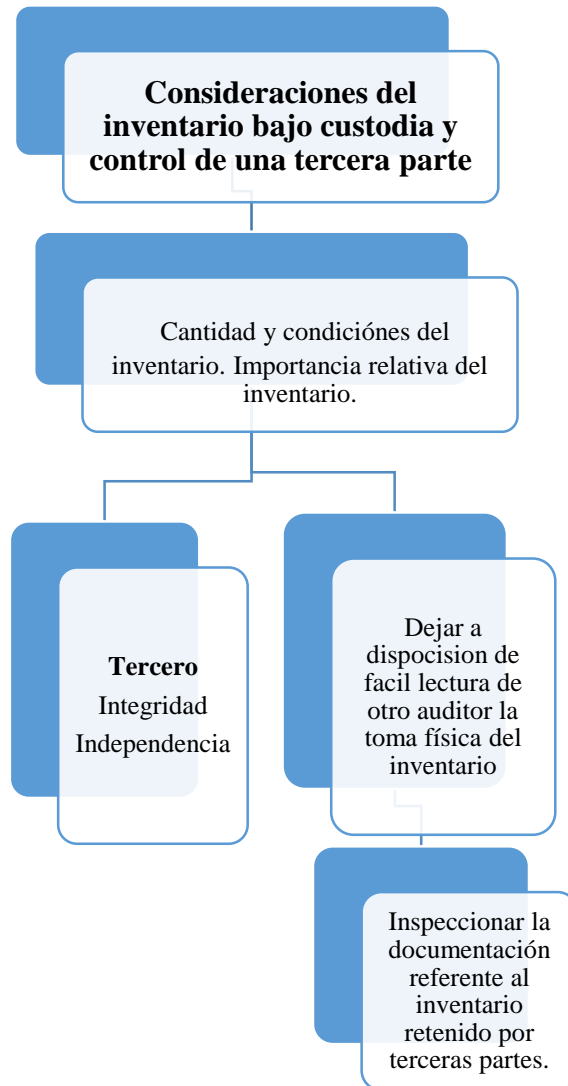


**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.



Al realizar la toma física del inventario el auditor probara la integridad y exactitud de los registros, para reflejar de una manera precisa la toma física real de inventario.

**Grafico 6**  
**Consideraciones del Inventario**



**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

## **2.5. Los objetivos principales de la auditoría de inventarios es determinar si:**

- Todos los inventarios incluidos en el balance general están en poder de la entidad o de terceros por cuenta de la entidad.
- Todos los inventarios propiedad de la entidad a la fecha del balance general están incluidos en el balance general.
- Los inventarios se presentan al costo o mercado, el más bajo. Las determinaciones de costo y de mercado son apropiadas, incluyendo provisiones adecuadas para existencias excesivas, de lento movimiento, obsoletas y dañadas, y para pérdidas en compromisos de compras y de ventas.
- La entidad es propietaria, o tiene el derecho legal sobre todos los inventarios a la fecha del balance general. Los inventarios están libres de restricciones, gravámenes u otras garantías o, si no lo están, se describen en los estados financieros.

## **2.6. Segregación de Funciones**

- La entidad es propietaria, o tiene el derecho legal sobre todos los inventarios a la fecha del balance general. Los inventarios están libres de restricciones, gravámenes u otras garantías o, si no lo están, se describen en los estados financieros.
- El manejo de los inventarios y la contabilización de los inventarios y del costo de ventas tienen que ser segregados apropiadamente si se han de cumplir los objetivos de control.

- La adecuada segregación de funciones disminuye la posibilidad de fraude o errores no detectados al proporcionar un procesamiento separado por diferentes personas en varias etapas de una transacción y de revisiones independientes del trabajo realizado.
- Idóneamente, quienes manejan los inventarios físicos, inclusive quienes mantienen contacto con el personal de fabricación de la compañía y del almacenamiento y salida de los inventarios para su fabricación o despacho, no ejecutan actividades de compras, recepción, despacho, facturación, TI o contables, ni mantienen los registros perpetuos del inventario.
- Igualmente, aquellos que desempeñan las actividades de recepción y despacho no deben manejar por otro lado los inventarios físicos, ni desempeñar ninguna función contable para inventarios o costo de ventas.

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Inventario**

La parte de mayor importancia de una empresa es el inventario, los mismos que muchas veces son sometidos a procesos de elaboración o modificación antes de su venta, ya que es la parte rotativa de la empresa y sus elementos en los cuales se realizan las transacciones de compra y venta.

- Inventario de Mercancías
- Inventario de Materia Prima
- Inventario de Productos en Proceso
- Inventario de Producto Terminado

Los inventarios es la parte rotativa con mayor grado de importancia en la empresa convirtiendo una de las partes medular de los estados de situación Financiera. En la empresa elaboran y fabrican los productos en base a la demanda de los consumidores, dando origen a la necesidad de tener un estricto proceso de control para cada uno de los ítems, por lo tanto se necesita constantemente información actualizada sobre los inventarios.

El inventario que se distribuye desde las dos plantas de procesamiento que procesa:

- Yogurt
- Queso
- Leche
- Leche UHT
- Leche en funda

Lo cual hace complicado un control efectivo durante el proceso de compra venta de las líneas de productos que distribuye la empresa.

### **3.1.1. Control del Inventario**

Es la planificación de un conjunto de procedimientos, organización de las políticas con sus directrices establecidas por la administración cuyos objetivos de la empresa es mantener una eficiencia en el control global y eficaz de las operaciones de cada área, fidelidad del proceso de elaboración de los productos para su registro e información de los inventarios u operaciones de planes estratégicos y operacionales en la empresa.

### **3.1.2. Valoración de Existencia del Inventario**

Las variaciones que mantienen los precios constantemente en cada compra de mercancías en el ciclo contable, motivo por el cual dificulta el cálculo del costo de las mercancías, por lo que se usa los diferentes métodos para saber con exactitud el costo del inventario, por este motivo se usa el de mejor forma al medir la utilidad neta del ciclo económico.

En nuestro país actualmente las empresas practican el registro y control de los inventarios al momento de evaluar sus existencias de inventario para saber con exactitud el volumen de producción y ventas al fijar el punto de producción que se pueda tener en un determinado ciclo del proceso de un producto. Al evaluar los inventarios en términos monetarios y con un control eficaz teniendo un buen manejo para el mejor servicio al cliente, controlando pedidos atrasados o falta de artículos para la venta, manteniendo buena producción y a su vez poder lograr tener disponible toda la contabilidad de inventarios fijando los puntos siguientes:

- El costo del inventario comprado o manufacturado necesita ser determinado.
- Dicho costo es retenido en las cuentas de inventario de la empresa hasta que el producto es vendido.

### **3.1.3. Procedimientos Principales**

#### **a) Observar la toma de inventarios físicos para establecer lo siguiente:**

- Se cuentan y registran correctamente los bienes propiedad del cliente o de terceros sobre los cuales el cliente tiene responsabilidad.
- Las partidas que deben excluirse del inventario (por carecer de valor, por no ser inventarios, por pertenecer a otros) están sujetas a controles satisfactorios y se excluyen del proceso de conteo, o bien se cuentan y registran correctamente bajo una clara descripción de que no forman parte de los inventarios.
- Se controlan adecuadamente los marbetes, hojas o tarjetas de conteo.

- Realizar pruebas sobre los conteos del cliente (partiendo del piso o existencia física a los conteos registrados y viceversa, es decir de los conteos registrados al piso o existencia física); reunir suficiente información para comparar las pruebas de conteo con la compilación de los conteos más adelante; registrar la información pertinente sobre los marbetes, hojas o tarjetas utilizados, utilizados parcialmente, no utilizados e inutilizados.
- Inspeccionar documentos de embarque, recepción y transferencias y las partidas de inventario respectivas, según corresponda, para determinar los números de los últimos documentos utilizados y otra información para verificación posterior de los cortes (cut-off) en los registros contables.

**b) Revisar la compilación de los inventarios físicos:**

- Comparar pruebas de conteos, confirmaciones y, si es necesario, registros de los conteos preparados por el cliente (p. ej., marbetes, hojas o tarjetas) con la compilación de inventario. Verificar la consistencia de las unidades de medida en la compilación de inventario con las utilizadas en los conteos físicos.
- Cotejar las partidas en el listado final de inventarios con los marbetes de recuento. Verificar la consistencia de las unidades de medida en la compilación de los conteos con las utilizadas en los conteos.
- Verificar en la compilación de los conteos la información que reunimos en los conteos físicos, sobre marbetes, hojas o tarjetas utilizados, utilizados parcialmente, no utilizados e inutilizados.
- Verificar en los registros contables de ventas y compras la información que reunimos durante la observación de los inventarios físicos sobre cortes de operaciones.

### **c) Probar la valuación de los inventarios**

- Los procedimientos que pueden ejecutarse se ejemplifican arriba bajo “Procedimientos Analíticos” y a continuación, bajo “Procedimientos de inventario físico—Otros procedimientos que responden a posibles errores en el conteo y valuación de inventarios físicos.”

### **d) Revisar la conciliación de la compilación del inventario físico**

- Con las cuentas en el mayor general y, si es aplicable, con los registros de inventarios perpetuos; investigar diferencias grandes e insólitas; determinar que se ajustaron las cuentas de mayor general y de inventarios perpetuos para coincidir con los recuentos físicos.

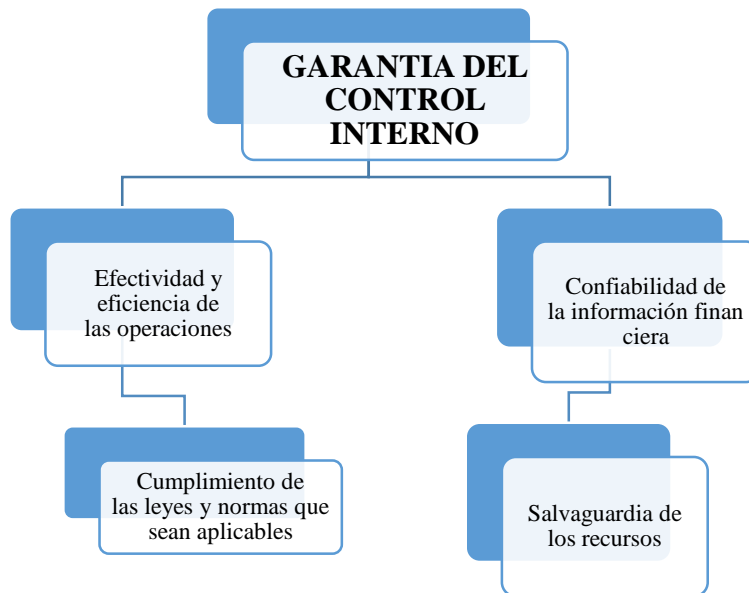
## **3.2. El COSO – Control Interno**

Es el proceso integrado a los procesos guiados por la parte administrativa, directivos y el personal de una empresa que aplicándolo proporciona garantía de los objetivos.

Mantener la seguridad a un nivel razonable existiendo un limitante del costo que la empresa realiza para el control, el mismo que concuerda con el beneficio que aporta; teniendo en cuenta los riesgos que tiene la empresa en que el personal pueda integrarse para planificar fraudes.



**Grafico 7**  
**Garantía del Control Interno**

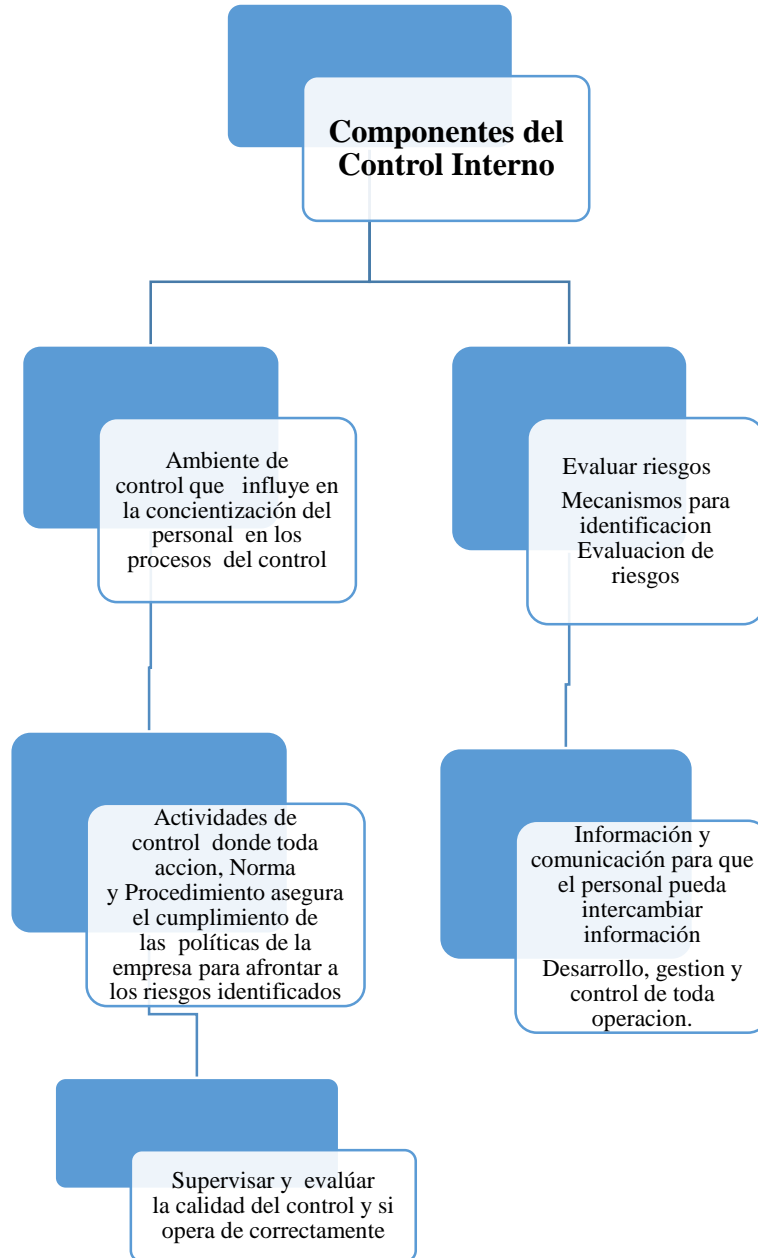


**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

En el año 1992, La Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) definió:

Plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientadas a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar el patrimonio de pérdida o el despilfarros, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones y estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos, y obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

**Grafico 8**  
**Componentes del Control Interno**

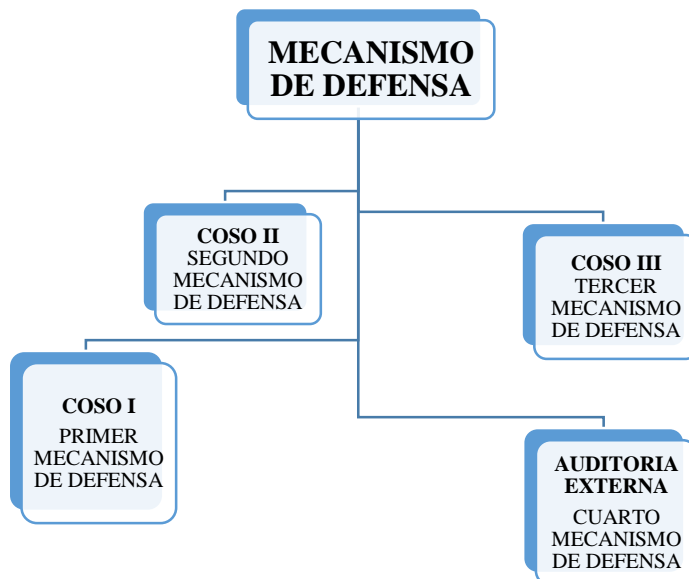


**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

El utilizar tres mecanismos de defensa interno y un cuarto mecanismo de defensa es externo llevado a cabo por los auditor externo y regulador, así demostrar la aplicación de trabajo en el gobierno corporativo, que realizan las diferentes funciones de un control en la empresa y la interacción entre ellas teniendo una idea clara al saber que hace cada uno. Podemos decir que no hay buen gobierno corporativo sin una buena comisión de auditoría y no hay una buena comisión de auditoría sin una buena auditoría interna.

Evaluación de calidad de auditoría interna, QA como parte del cuarto mecanismo de defensa de la empresa proporcionando mayor garantía respecto al nivel de excelencia del trabajo de auditoría interna y la posibilidad de que tanto los auditores externos como el regulador se apoyen en sus trabajos.

**Grafico 9**  
**Mecanismo de Defensa**



**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores

### **3.2.1. Primer mecanismo de Defensa Interno en la Alta Dirección (COSO I)**

Formada por los gestores y el control interno donde su parte operacional tienen la propiedad y responsabilidad de evaluar, controlar y mitigar los riesgos y el mantenimiento de controles internos eficaces. La auditoría interna supervisa a este primer mecanismo de defensa para que funcione adecuadamente. El control interno (COSO I) se fundamenta en el proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y el personal de la empresa con el objetivo de proporcionarnos el cumplimiento de las normas y leyes aplicables para salvaguardar los activos, y una seguridad razonable del procedimiento de objetivos estableciendo lo siguiente:

- Gestión Operativa - Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Control Interno - Fiabilidad de la información

El Administrador responsable debe integrar en su área de responsabilidad y trabajo cada uno de los cinco componentes de COSO I que son:

- Ambiente de control
- Evaluación y Valoración del riesgos
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Monitoreo de las actividades

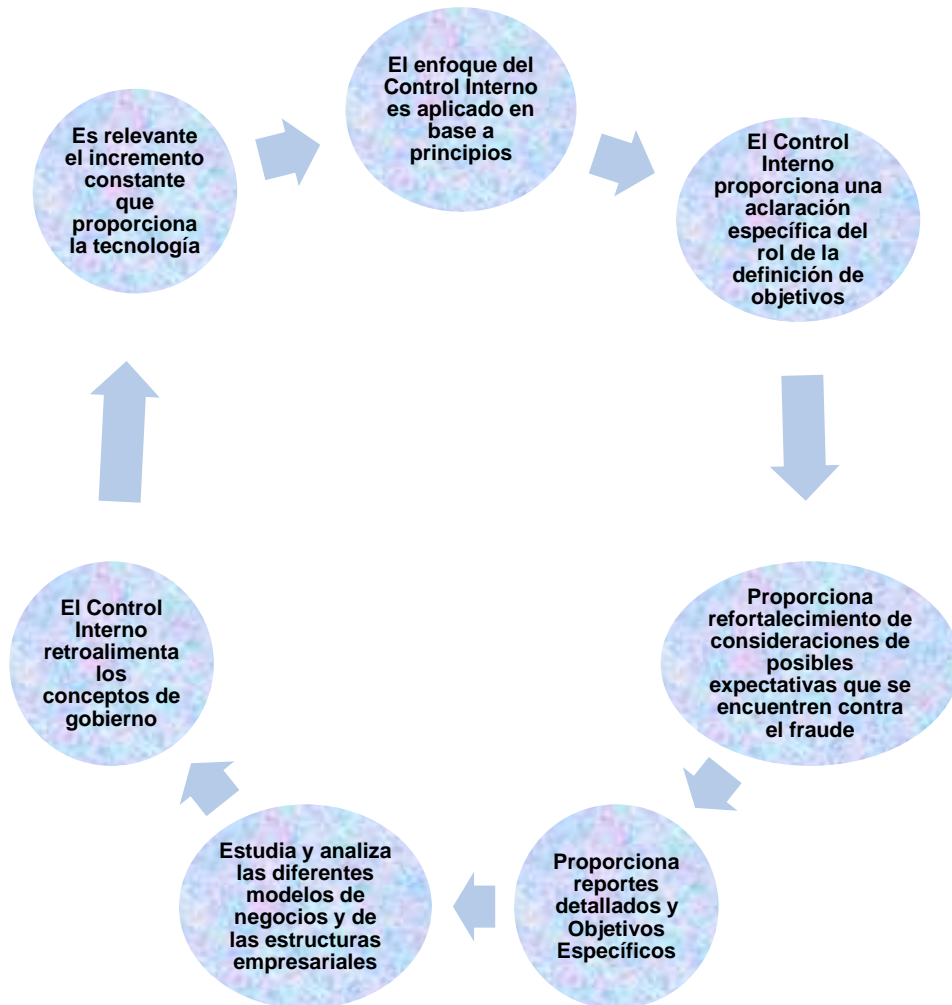
Aplicados a cada uno de los procesos de un esquema universal de procesos operativos como los de gestión y soporte, estructurando controles directivos, detectivos, preventivos y correctivos

### **3.2.1.1. Gestión Operativa**

- Mecanismo importante que se extiende en la gestión operativa de empresas innovadoras basándose en la gestión de calidad.
- Cuyo interés es donde la parte operativa permite el desarrollo de nuevas técnicas en base a las mismas; definiendo que la parte Operativa tiene la parte de mayor importancia que es considerada de base fundamental dentro de la empresa y es guía en el sistema de los indicadores de gestión en ella.
- Este mecanismo de defensa interno donde unos de sus elementos la gestión operativa es un proceso que orienta, previene, empleando diferentes recursos y esfuerzos con el objetivo de alcanzar una meta específica o resultados de una empresa; ya que son obtenidas constantemente en el diario de las actividades empresariales en un tiempo estipulado.
- Actualmente al ser considerada la base operativa la de mayor importancia en las empresas; el cual poco a poco se convierte en la base estructural de cierto porcentaje de crecimiento constante de las empresas.
- Es así que las empresas de modo funcional generaron mayores porcentajes de eficacia en todas sus operaciones especializada, las cuales son procesadas por cada una de sus funciones, consecuentemente a costa de la eficacia global de las empresas y de una comunicación con poca fluidez entre las diferentes funciones.

### 3.2.1.2. Control Interno

**Grafico 10**  
**Control Interno**



**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

## **Componentes del Coso I**

### **3.2.1.3. Principios que corresponden a cada uno de los componentes del control Interno**

- Ambiente de control
- Evaluación y Valoración del riesgos
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Monitoreo de las actividades

#### **3.2.1.3.1. Componente del Ambiente de Control**

- En la empresa existe un compromiso de integridad y de los valores éticos del mismo.
- Los Accionistas principales presentan suficiente independencia al frente de la administración ejerciendo constante vigilancia en su desarrollo ejecutando un excelente control interno.
- Constantemente la administración con autorización de los accionistas, su estructura, formas de procesos de presentación de los reportes, autoridades y la responsabilidad para lograr los objetivos.
- La empresa tiene el compromiso de desarrollar y mantener personas competentes dentro de ella; a través de los lineamientos de los objetivos.
- Para plantear los objetivos la empresa tiene personas capacitadas y responsables por las responsabilidades de un buen control interno.
- Es el clima de control que surge en la conciencia de cada persona y grupal de los diferentes integrantes de la empresa, en el cual influye su historia y cultura de la empresa y por los antecedentes dados por los accionistas con mayor representación referente a la integridad intacta y valores éticos de la misma.

- En la empresa los objetivos que se alcanzan se basan en diferentes preferencias, juicios de suficiente valor y estilos de cada dirección, los mismos que reflejan la integridad definitiva de la empresa y constante compromiso con los diferentes valores éticos que se cumple en las políticas implantadas por la empresa.
- La integridad de la empresa profesando una serie de valores y expectativas al personal para que ellos actúen de acuerdo a los mismos. Dando conocimiento de todos los valores éticos que se establecen dentro de la administración de la empresa, permitiendo determinar una forma de comportamiento apropiada en la toma de decisiones.
- El personal aplica sus valores correctamente y limitándose únicamente a lo legal, es decir la integridad y los valores éticos dentro de la empresa son elementos esenciales del ambiente de control que pueden afectar el diseño, la administración y el monitoreo de los diferentes componentes del control interno.
- Los valores éticos establecidos por la empresa que contempla las necesidades de todos los integrantes de la empresa y su entorno respectivo; donde su comportamiento ético eficaz es la respuesta de balancear las siguientes inquietudes:
  - ✓ Principales accionistas
  - ✓ Los subordinados
  - ✓ Los clientes-Cartera
  - ✓ Los respectivos proveedores
  - ✓ La competencia a la que se enfrenta
  - ✓ El público en general



**Grafico 11**  
**Influencias del Ambiente de Control**



**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

### 3.2.1.3.2. Componente Valoración y Evaluación del riesgo

- La empresa demuestra los objetivos claros y precisos para poder identificar y poder valorar los riesgos que se han relacionado con los objetivos.
- La empresa demuestra los riesgos para alcanzar los objetivos a través de la entidad; analizando los riesgos para poder solucionar y ser administrados todos riesgos.
- Para poder valorar los riesgos para obtener los objetivos la empresa considerando el principal potencial debido al fraude.
- La empresa demuestra y valora los diferentes cambios que pueden significativamente impactar al sistema de control interno.
- Evaluación de riesgos que la empresa considera en un porcentaje, constituye el núcleo neurálgico donde gira todos los componentes del principal sistema de control interno; es decir no será objeto de atención

el resto de los ciclo a procesar de cada seguimiento de los riesgos como:

- ✓ Gestión de los riesgos
  - ✓ Gestión de los diferentes cambio
  - ✓ Diferentes actividades de los controles
  - ✓ Otros componentes que pertenecen al sistema del control interno.
- Existen diferentes niveles de riesgos optando las que mantienen vinculación con las diferentes fuentes de financiación; el cual permite poder observar las evaluaciones a realizar de los riesgos desde una triple dimensión desde:
    - ✓ Perspectiva operacional, información y cumplimiento
    - ✓ Fuentes de financiación realizada por los diferentes órganos administrativos internos de la empresa y fuentes realizadas en convenios de colaboración que se mantiene con algunas entidades externas.
    - ✓ Fuentes de financiación las cuales proceden de las actividades de investigación, complementarias y de servicios internos que existe dentro de la administración.

### Riesgo inherente

- En el desarrollo del plan global de auditoría a realizar, cada auditor deberá evaluar el riesgo inherente que existe mediante los estados financieros. Al momento del desarrollo de este programa de auditoría, se relaciona la evaluación realizada a nivel de aseveración de saldos de cuenta y las transacciones que hayan sido de importancia relativa, o a su vez asumir que el riesgo inherente existente es alto para la aseveración.

#### **3.2.1.3.3. Componente actividades de control**

- La empresa va seleccionando y desarrollando las diferentes actividades del control que contribuyen en la mitigación constante aceptados de los diferentes riesgos para lograr los objetivos.
- La empresa va seleccionando y desarrollando las diferentes actividades del control general con respecto a la tecnología respaldando el logro de los diferentes objetivos.
- La empresa despliega las diferentes actividades del control manifestados en las políticas las cuales establecen lo que se espera y de los procedimientos relevantes para poder realizar las respectivas políticas.
- Todo auditor interno o externo debe obtener una comprensión global de los sistemas de contabilidad de la empresa y de control interno para plantear la auditoría llevando el desarrollo enfocando una auditoría de fácil comprensión y eficaz; usando juicio profesional en el momento de evaluar cada riesgo de auditoría que se haya presentado, diseñando los procedimientos de auditoría; en el cual asegura que el riesgo se reduce a un porcentaje aceptablemente bajo.

#### **3.2.1.3.4. Componente información y comunicación**

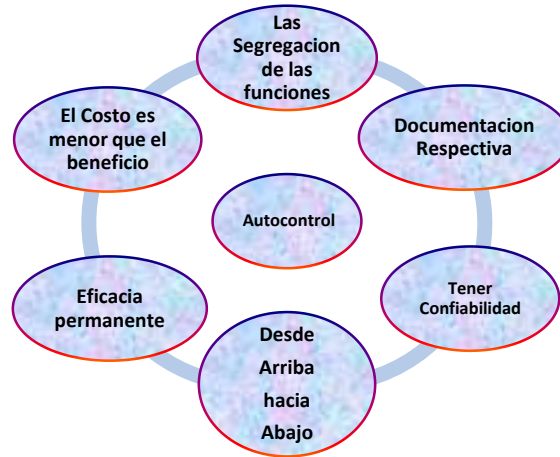
- La empresa va obteniendo constantemente la generación del uso de información de calidad y relevante; cuyo propósito es el respaldo del funcionamiento de los diferentes componentes del control interno.
- La empresa constantemente brinda comunicación internamente de la información, incluidos los objetivos y responsabilidades del control interno, necesarios para el respaldo del funcionamiento de los diferentes componentes del control interno.

- La empresa mantiene constante comunicación con terceros respecto de las distintas materias que pueden afectar el funcionamiento de los demás componentes del control interno.
- Constantemente cada sistemas del control interno requiere estar supervisado, a través de los respectivos procesos que nos permite comprobar que la empresa mantiene un adecuado funcionamiento de todos los sistema en el tiempo determinado; efectuándolo mediante todas las actividades de supervisión que se realizan constantemente y evaluaciones periódicas.

#### **3.2.1.3.5. Componente monitoreo de las actividades**

- La empresa seleccionara, desarrollara, y llevara la realización de evaluaciones continuas o separadas para la comprobación si los diferentes componentes del control interno se encuentran presentes y funcionando en el momento adecuado.
- La empresa realiza una evaluación y comunicación de las deficiencias del respectivo control interno, realizándolo de una forma precisa y oportuna a las diferentes secciones responsables que tienen la responsabilidad de procesar la acción correctiva, el cual incluye la administración principal y junta de accionistas.
- El control interno en su incorporación de principios convirtiéndose prioritariamente que la práctica que se acostumbra no es suficiente por lo que lleva la necesidad de saber cuáles serán los objetivos que se esperan obtener en un tiempo determinado.

**Grafico 12**  
**Principios del control interno**



**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

- La constante supervisión se efectúa en el transcurso de todas las operaciones, incluyendo actividades diarias, supervisión y otras actividades realizadas por el personal en su función respectiva de cada uno de ellos.
- En las evaluaciones periódicas que se realizan su alcance y frecuencia depende específicamente de la evaluación de riesgos y su eficacia de todos los procesos de la supervisión que se realiza diariamente; es aquí que las deficiencias detectadas del control interno se las notifica a los principales directivos de la empresa; para luego informarle a los accionistas los aspectos significativos que se observaron.
- Implantar supervisión a todos los proceso, introduciendo las diferentes modificaciones que se hayan realizado cuando sea necesario, reaccionando ágilmente el sistema; el cual puede ir cambiando dependiendo de las circunstancias que se presenten dentro de la empresa.

- Al realizar la supervisión constante de los controles internos la empresa se está asegurando de que los procesos están funcionando según lo estipulado; siendo de importancia ya que a medida que van cambiando los factores internos y externos, es decir controles que en el pasado proporciono resultados excelentes podrían actualmente no ser los adecuados; ya que no brindan la seguridad razonable que proporcionaban antes a la dirección.
- En los riesgos que la empresa necesita controlar con su magnitud de confianza que debe inspirar a la dirección todos los procesos de controles del cual depende el alcance y la frecuencia de todas las actividades de supervisión que se aplica.
- Las respectivas supervisiones de los controles internos se realizan en el transcurso de todas las actividades continuas que se incorporan a todos los procesos de la empresa mediante la efectuación de evaluaciones distintas y separadas exigidas en las políticas establecidas por la dirección, auditoria interna. Comprobando la suficiente eficacia de todos los controles internos incluyendo las actividades periódicas como:

**Grafico 13**  
**Actividades Periódicas**



**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores

### **3.2.2. Segundo Mecanismo de Defensa Interno en la Alta Dirección (COSO II)**

Parte de este segundo mecanismo de defensa donde algunas empresas establecen funciones especializadas para el cumplimiento del mismo y así poder controlar los riesgos de no conformidad con la aplicación de leyes y reglamentos externos e internos; teniendo en cuenta las siguientes características:

- Control Financiero
- Seguridad
- Gestión de Riesgos
- Objetivos
- Calidad
- Inspección
- Cumplimiento Normativo
- Controles significativos para supervisar
- Información y Comunicación
- Clases de Auditoría
- Auditoría Informática

En la empresa el proceso de gestión de riesgos facilita y vigila la aplicación de las prácticas eficaces de gestión de riesgos, por el gestor operativo ayudando al accionista a tener conocimiento de los riesgos a definir de la exposición al riesgo reportando información exacta de los riesgos a la empresa; este mecanismo puede gestionar los riesgos más transversales aplicando el marco de COSO II – Enterprise Risk Management (ERM)

### **3.2.2.1. Control Financiero**

Es la revisión del cumplimiento de todos los objetivos económicos y financieros ejercidos de manera que se implanta en distintas formas financieras evaluando la rentabilidad acertada en cada decisión financiera que se ha realizado anteriormente; lo cual proporciona conocimiento de las decisiones que se vayan a ejecutar tras una vez evaluado las finanzas de la empresa.

- Valoración de las decisiones financieras estipuladas anteriormente en el ciclo de control.
- Visión de la parte financiera de la empresa.
- Identificación y relación de los objetivos financieros y generales de la empresa.
- Conocimiento de alternativas que mantenga la empresa.
- Ventajas competitivas contra el cambio.
- Reconocer posibles problemas financieros que se den la empresa.
- Indicadores financieros

En la empresa sus objetivos demuestran la parte financiera y económica a través de los objetivos generales; los mimos que se relacionan con variables económicas de mayor importancia dentro de la empresa como:

- Ingresos
- Gastos
- Activos
- Pasivos



Establecidos por los indicadores económicos de la empresa y los ratios analizados para la evaluación del estado financiero de la empresa; ya sea indicadores cualitativo o indicadores cuantitativos que son extraídos de los siguientes:

- Balance
- Cuenta de resultados
- Presupuesto
- Otros documentos

#### Principales funciones

- Sistema del control financiero
- Recopilación de la información
- Análisis necesarios
- Establecidos para el control y saber si existe el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.

La empresa para su desarrollo tiene establecido en sus políticas mantener una persona encargada de las finanzas y del control financiero; donde sus funciones dependen del tipo de negocio y magnitud de la empresa, cuyo objetivo que persiguen ambos es el mismo para su evaluación de la situación económica y financiera dentro de la empresa.

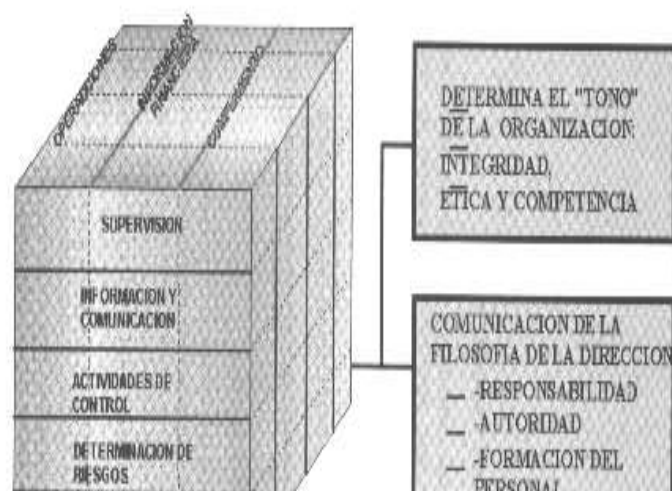
### 3.2.2.2. Seguridad

#### a) Seguridad Razonable

El sistema del control interno brinda una seguridad razonable a la empresa, donde la existencia limitaciones que son inherentes a los sistemas de control interno, las cuales son:

- Opiniones por las cuales se basa toda decisión puede ser errónea
- Personal encargado de las políticas de los controles analiza los coste/beneficios de la empresa
- Al existir problemas por consecuencia de los fallos humanos debido a algún error o equivocación del personal

**Grafico 14**  
**Seguridad e Inspección**



**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

## **b) Seguridad Informática**

Al momento de evaluar la empresa el nivel de seguridad que tiene en sus sistemas el departamento de informática es el responsable de plantear una estrategia de seguridad la cual mejore cada uno de los factores y si la empresa va a realizar futuros proyectos del plan deben de estar preparados para aquella situación consiguiendo que el grado de control haya superado al antiguo. Las estrategias de seguridad planificada de acciones y proyectos que se den en un sistema de información y sus ciclos de proceso inicial determinado a un proceso mejorado.

## **c) Seguridad de los sistemas**

- Director de la estrategia y de las políticas
- Control interno y auditoría informáticos

La seguridad del control interno pertenece a realizar procedimientos de control del día a día; donde la auditoría informática evalúa los aspectos que designados por el auditor, el cual se caracteriza por lo siguiente:

- Visitas específicas al centro
- Objetivos específicos
- Terminación de su trabajo
- Presenta los informes de los resultados
- Disciplina laboral
- segregación de funciones

### **3.2.2.3. Gestión de Riesgos**

Los riesgos que puedan afectar a ciertos aspectos de las actividades de la empresa, en la determinación del nivel de riesgo aceptables evitando que estos riesgos sobrepasen los límites. En tener conocimiento de los riesgos hay que tener conocimiento de los objetivos. La empresa que tiene sus objetivos establecidos puede observar sus lo siguiente:

- Puntos fuertes
- Puntos débiles
- Oportunidades
- Amenazas del entorno

De esta forma la empresa obtiene un plan estratégico que le ayuda a identificar los diferentes factores de éxitos o condiciones previas y así la empresa podrá conseguir sus respectivos objetivos que se clasifican en:

- Objetivos operacionales
- Objetivos de información financiera
- Objetivos de cumplimiento

Estos objetivos se interrelacionan y entrecruzan entre sí en la empresa.

### **3.2.2.4. Objetivos**

#### **a) Objetivos de las operaciones**

- Estos objetivos es razón principal de la empresa, dirigido a la consecución de los objetos sociales
- Estos objetivos son una fuente de gestión y no una fuente de control interno

#### **b) Objetivos - Información Financiera**

El elemento principal en la gestión interna, donde aplicamos información financiera exterior, destinada a:

- Bancos que proporcionan crédito
- Inversores
- Proveedores
- Clientes

Estados financieros demuestren fiabilidad debe cumplir lo siguiente:

- Principios contables aceptados
- Información financiera de manera:
  - ✓ Suficiente
  - ✓ Apropiada
  - ✓ Resumida
  - ✓ Clasificada de manera adecuada
  - ✓ Presentación de hechos
  - ✓ Transacciones
  - ✓ Reflejar adecuadamente la situación financiera
  - ✓ Resultados de las operaciones
  - ✓ Flujos de orígenes

### **c) Condiciones**

- Existencia:  
Activos y pasivos están al momento de la fecha del balance
- Totalidad:  
Transacciones realizadas en un ciclo determinado se los refleja en todos los registros contables
- Derechos y obligaciones:  
Activos son los derechos  
Pasivos son las obligaciones
- Valoración:
  - ✓ Importe de los activos
  - ✓ Importe de los pasivos
  - ✓ Importe de los ingresos
  - ✓ Importe de los gastos

Se determinan en base a los principios contables generalmente aceptados

- Presentación:  
Información financiera que se presenta en los respectivos estados financieros es:
  - ✓ Suficiente
  - ✓ Adecuada
  - ✓ Clasificada

### **d) Objetivos de cumplimiento**

Desarrollo del cumplimiento de las actividades realizadas legalmente aplicando reglamentos para regular ciertos aspectos de relaciones sociales como:

- Normativa mercantil
- Normativa civil
- Normativa laboral
- Normativa financiera
- Medio ambiente
- Seguridad

Identificar y analizar los riesgos que existen dentro de la empresa, aplicando los procedimientos respectivos para identificarlos y así la administración realiza un análisis de todos los factores que están generando estos riesgos de gran importancia, evaluando la probabilidad de que se realicen aplicando medidas que tiendan a limitarlos o reducirlos estos riesgos.

Los cambios existentes como en:

- La economía
- Sector de actividad
- Reglamentación
- Actividades de las empresas

Hace que el sistema de control interno considerado eficaz quizás no lo será en otro; por este motivo el análisis de riesgos se debe renovar de manera continua. Mantenerse alerta de las circunstancias que podrían modificar el entorno de la empresa y los riesgos a la que se enfrentaría.

### **3.2.2.5. Calidad**

La calidad en las actividades de gestión y control interno junto ayuda evitar que se presenten riesgos cercano a la empresa se materialicen y produzcan efectos negativos en ésta. El control de calidad tiene sus políticas y procedimientos constituyéndose de mayor importancia del proceso para obtener los objetivos.

#### **a) Mecanismos de control de Calidad**

##### Segregación de funciones

- Riesgo de que se produzcan errores o irregularidades mediante el desarrollo y en las transacciones disminuye cuando las partes que integran el proceso son realizadas por personas diferentes.
- Responsabilidades de una o varias transacciones las cuales deben estar segregadas y diferenciadas del control Interno:

- ✓ Autorizar
- ✓ Ejecutar
- ✓ Registrar
- ✓ Comprobar

##### Análisis de calidad emitidos por la administración

- La administración analiza todos los resultados obtenidos; ya que los compara con ciclo contables anteriores y a su vez los presupuestos.
- Control en la consecución de objetivos mediante la información oportuna y apropiada para una correcta toma de decisiones.



### Calidad del control físico

- Conteo físico de los activos:
  - ✓ Existencias
  - ✓ Títulos negociables
  - ✓ Tesorería
- Comprobar los resultados con los respectivos registros de control de calidad.
- Ambos constituyen medidas de calidad en el control las cuales resultan muchas veces significativas para conseguir objetivos como:
  - ✓ Información financiera
  - ✓ Operaciones

### Seguimiento en el proceso de la información

Transacciones registradas se basan en comprobar y asegurar lo siguiente:

- Existencia
- Exactitud
- Totalidad
- Autorización

### Gestión de funciones

- Control de calidad basado en revisar los resultados que se obtienen en una actividad por cada persona responsable de su área que le corresponde y así sucesivamente.

### Indicador de rendimiento

- Análisis de un conjuntos de datos ya sea operativos o los financieros y la realización de las acciones correctivas.

## **b) Control en los sistemas de información**

### Control en la seguridad de los equipos

- Programas emergentes que permiten operar en todos los equipos interno o exteriores en los momentos que se producen situaciones catastróficas en la empresa.

### Control de acceso

- Determinar cada usuario de la información y qué se realiza con la misma.

### Control del Software

- Adquisición
- Implantación
- Mantenimiento del sistema
- Ejecución de aplicaciones

### Control de las operaciones en el proceso de todos los datos

- Intervención de los operadores para planificar los trabajos
- Solucionar incidencias presentadas
- Realizar y mantener los back-ups

### Control del desarrollo y mantenimiento de todas las aplicaciones

- Desarrollo de aplicaciones utilizando paquetes estándar que se adaptan e implantan en los controles específicos en base a:
  - ✓ Selección
  - ✓ Adaptación
  - ✓ Implantación

### Control de aplicación

- Se incorporan dentro de las propias aplicaciones; cuyo propósito es garantizar la totalidad y exactitud de todo el proceso de las transacciones con su respectiva autorización y validez.

### **3.2.2.6. Inspección**

La inspección se ejecuta para asegurarnos de que los procesos funcionan de forma adecuada; el cual se adapta a las necesidades y cambios presentados. Disposición de los instrumentos necesarios para asegurarse de que esto es realmente así; donde las inspecciones se realizan de la siguiente manera:

- Actividades y evaluaciones recurrentes
- Actividades y evaluaciones específicas

### **a) Actividades de Inspección recurrentes**

- Canales abiertos de inspección para que la administración reciba ideas e información de los empleados respecto a los sistemas en sí mismo y de su funcionamiento.
- Revisión sistemática realizada por la auditoría interna del cumplimiento de lo siguiente:
  - ✓ Operativos
  - ✓ Manifiestar las debilidades observadas
  - ✓ Recomendar mejoras
  - ✓ Seguimiento de su implantación
- Auditores externos realizaran las inspecciones revisando anualmente los sistemas de control interno.
- Inspección de la comunicación sistemática con los terceros:
  - ✓ Clientes
  - ✓ Proveedores
  - ✓ Entidades financieras

### **b) Actividades de Inspección específicas**

- Los procesos de evaluación continua son esenciales para evaluar su efectividad. Inspecciones realizadas mediante el intercambio del personal.
- Información sobre deficiencias de control interno
- Inspeccionar posibles insuficiencias del sistema y puntos susceptibles de futuras mejoras del mismo.

### **3.2.2.7. Cumplimiento Normativo**

#### Control de prevención

- Procesos necesarios para que el error no se vaya a producir; por ejemplo:
  - ✓ Segregación de funciones
  - ✓ Estandarización
  - ✓ Procedimientos
  - ✓ Autorizaciones
  - ✓ Passwords
  - ✓ Formularios pre numerados

#### Control de detección:

- Identificación del error pero no se lo evita, el cual actúa como alarma que permite tener conocimiento del problema y sus causas para registrarlo.
- Verifica el funcionamiento de todos los procesos y del control de prevención; ejemplo:
  - ✓ Validación de todos los datos de entrada
  - ✓ Los totales de control se realizan con posterioridad al procesamiento de dichos datos
  - ✓ Controles cruzados
  - ✓ Control de supervisión

#### Tipos de controles:

- Control de aplicación
- Control de tecnología de toda información
- Control de usuario

- Control de corrección investigan y rectifican todo error y sus respectivas causas, destinadas a actuar de forma eficiente; ejemplo: listados de los errores, evidencias de la auditoría, estadísticas de causas de los errores.
- Cumplimiento normativo aplicado por la administración para alcanzar los objetivos de la empresa y así controlarlo; el cual proporciona seguridad con respecto a la fiabilidad de la información financiera. Estos cumplimientos podrían estar incluidos de la siguiente manera:  
 Forma intrínseca  
 Actividades recurrentes de la empresa  
 Evaluación periódica independiente  
 Estos controles de cumplimiento normativo nos permite la detectar errores significativos realizando un eficaz control continuo de la fiabilidad y eficacia de cada uno de los procesos informáticos de la empresa.

### **3.2.2.8. Controles Significativos para supervisar**

#### **a) Controles Utilizados en las aplicaciones de la empresa**

Son todos los procedimientos los cuales se realizan y diseñan específicamente para cada una de las aplicaciones llegando a obtener los objetivos de control en el que se aplica todas las técnicas respectivas para alcanzar los mismos que se clasifican de la siguiente manera:

#### Control respecto a capturar datos

- Información de altas de los movimientos realizados
- Proceso que genera modificar movimientos
- Obtener cualquier consulta e información de los movimientos
- Constante Mantenimiento de todos los ficheros

### Control respecto a proceso de los datos

- Se encuentran incluido dentro de los programas diseñados para identificar y poder prevenir las diferentes clases de errores como en:
  - ✓ Existencia repetida del ingreso de los datos
  - ✓ Cuando existe ficheros equivocados se procesa para a la vez actualizar los mismos.
  - ✓ Existencia de ingreso de datos que son ilógicos
  - ✓ Cuando en los datos en el respectivo proceso existe alguna pérdida o a la vez distorsión de estos.

### Control respecto a salidas y distribución

- Estos tipos de control de salida son diseñados para asegurar de que los resultados obtenidos del proceso que tiene la empresa son exactos; cuyos informes presentados e otras salidas son receptados solo por el personal que se encuentra autorizado por la administración de la empresa.

Solución de las deficiencias del control dentro de unas aplicaciones:

- Todo control debe tener la secuencia de todos los procesos ya sean manualmente o programados de cada una de las aplicaciones. Algunos de estos controles de las aplicaciones son realizados por el personal que dependen del ordenador que tiene el área, es decir es una combinación de:
  - ✓ Procedimientos establecidos del control programado
  - ✓ Cada control de cada uno de los usuarios

El control de aplicación depende de lo siguiente:

- En el área contable todos sus procedimientos
- Los controles que existen ya programados

- Existencia se procesamiento informático
- Eficaz control de todas las aplicaciones
- Alcanzar todos los objetivos de control que generalmente dependen de todos los controles informáticos existentes

Para todas las transacciones e documentos realizados desde el momento del inicio hasta su final que se encuentra en el ordenador se diseñan técnicas de aplicación para los mimos. Extensión y total rigidez de todos los controles varia, ya que depende si los datos existentes son permanentes o a su vez pueden ser transitorios.

**Grafico 15**  
**Control**



**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.



NIA 400, en el año 2002 dice:

El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

### **3.2.2.9. Información y Comunicación**

#### **a) Información**

- En la empresa toda información de absoluta importancia, en el cual, es necesario disponer de todos los mecanismos y pasos que nos ayuda a recoger y comunicar de forma y en su tiempo oportuno cumpliendo los todos objetivos establecidos.
- Toda información es obtenida de las fuentes ya sean internas o externas; el cual se le comunica a sus destinatarios ya sean internos o externos. Cuyos flujos de toda la información se presenta de manera vertical, horizontal o transversal a lo largo y ancho por la estructura actual de la empresa. Este se realiza con carácter formal o informal donde la empresa realiza una valoración de las necesidades de los sistemas de información en base a sus objetivos establecidos utilizando los siguientes aspectos referentes a la calidad de toda la información:

#### Contenido

Información necesaria e relevante

### Tiempo

Información en el tiempo oportuno e adecuado

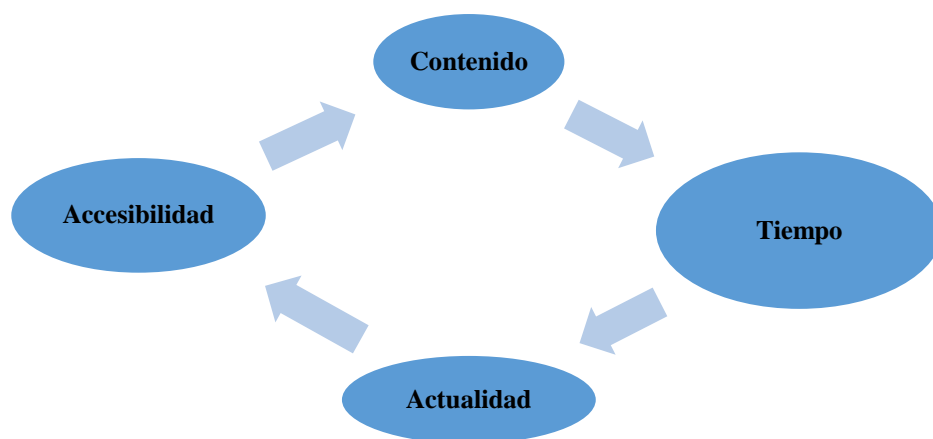
### Actualidad

Información lo más reciente posible

### Accesibilidad

El personal de la empresa que necesita poder utilizar toda información; este debe ingresar a la misma con toda la facilidad

**Grafico 16**  
**Información y Comunicación**



**Fuente:** Autores

**Elaboración:** Autores.

### **b) Comunicación**

- Es transmitir toda la información ya sea interna o externa dentro de la empresa. La comunicación constante dentro de la empresa permite al personal obtener información diaria de cada uno de los procesos utilizados para el constante desarrollo de todas sus funciones.
- En el proceso de la comunicación que existe la responsabilidad e expectativa de cada uno de sus miembros de la empresa.

- El canal de la comunicación habitual e diaria que mantiene una estructura jerárquica de la empresa, manteniendo a su vez otros canales de la comunicación independiente que actúan como segunda alternativa de seguridad cuando los canales de comunicación diaria no funcionan.
- El personal encargado debe tener todo canal de comunicación abierto con el exterior:
  - ✓ Cliente
  - ✓ Proveedor
  - ✓ Bancos
  - ✓ Reguladores

Elementos externos de los canales de comunicación:

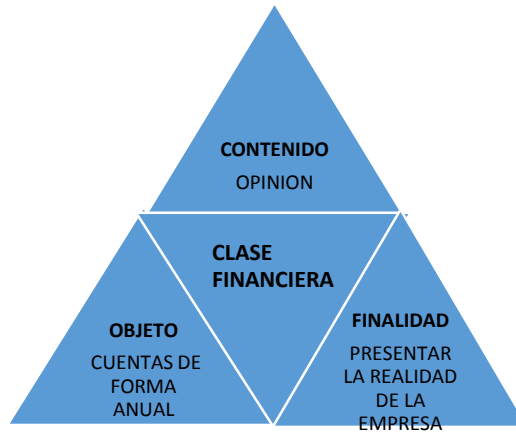
- ✓ Auditor externo
- ✓ Asesor legal
- ✓ Analista financiero
- ✓ Organismos reguladores

### Objetivos Establecidos

- Auditoría donde sus actividades consisten en emitir una opinión de forma donde el área a analizar presenta adecuadamente la realidad de la empresa que pretende reflejar en los balances financieros cumpliendo con todas las condiciones que le hayan sido prescritas; donde sus elementos fundamentales son:
  - ✓ Contenido de la Opinión
  - ✓ Contenido emitido profesionalmente
  - ✓ Justificar procedimientos
  - ✓ Objeto de una determinada información

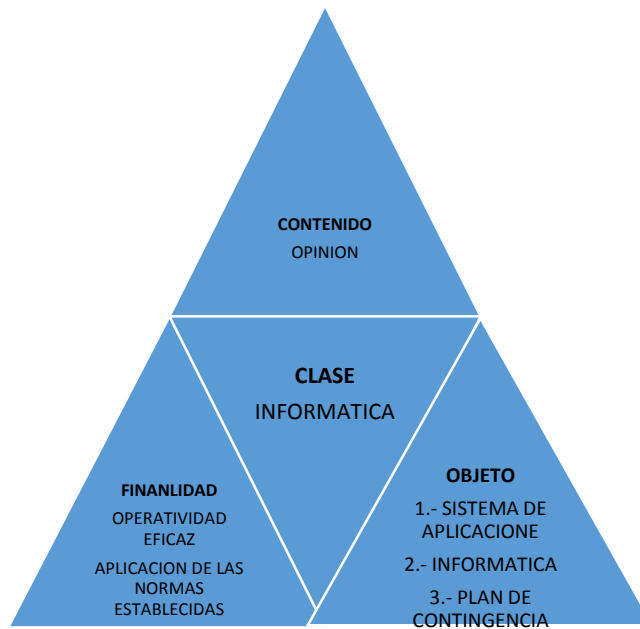
### 3.2.2.10. Clases de Auditoria

**Grafico 17**  
**Clase Financiera**



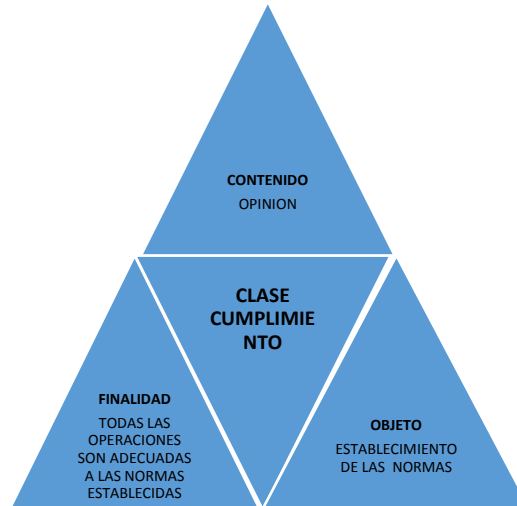
**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

**Grafico 18**  
**Clase Informática**



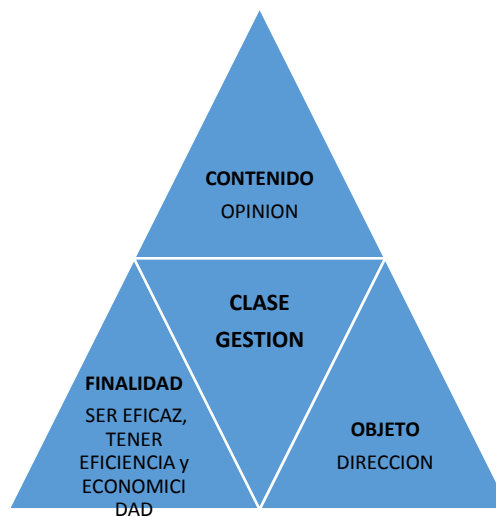
**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

**Grafico 19**  
**Clase de Gestión**



**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

**Grafico 20**  
**Clase de Cumplimiento**



**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

Actualmente las herramientas del software que son importante ya que proporcionan ayuda constante a la auditoría de todas cuentas llamadas herramientas de la auditoría utilizada solo por los auditores de las cuentas; lo cual no es una auditoría de informática sino es una ayuda a la auditoría de las cuentas. No es lo mismo decir una persona de informático de los auditores que un profesional auditor informático.

### Diferencias

- Auditoría Financiera es emitir dictamen específico de los estados de cuentas financieros.
- Auditoría informática: Auditoría informática es una auditoría en sí misma, cuando el auditor informático no realiza la certificación de la integridad de todos los datos informáticos que han sido utilizados por los auditores financieros, los auditores informáticos no pueden utilizar los sistemas de información de la empresa para emitir su dictamen. Auditores informáticos son garantes de brindar la veracidad efectiva de todos los informes emitidos por los auditores financieros.

### Actividad de Control

- Toda empresa tiene su política de controles que proporcionan mayor ayuda al auditor informático como:
  - ✓ La política de controles tiene toda actitud general
  - ✓ La Capacidad
  - ✓ Las actitudes e conocimientos que tiene el personal de la empresa
  - ✓ La administración importancia total del control con el constante énfasis designado por el mismo

- La empresa con sus sistemas contables que tiene elabora todas las cuentas anuales y proporciona cualquier otra información que sea requerido por la administración que sea de ayuda para poder tener control de la empresa.
- Los sistemas contables que tiene la empresa comprende toda aplicación informática ligada a la parte contable-financiera y a su vez el trabajo enlazado del área de proceso de datos en que se:
  - ✓ Desarrollan
  - ✓ Implantan
  - ✓ Mantienen
  - ✓ Operan

El sistema contable consiste en los siguientes procedimientos para:

- Identificar
- Asegurar
- Clasificar
- Analizar
- Registrar
- Procesar
- Controlar

Todas las transacciones e documentos de la empresa producidos y realizados por el sistema.

### **3.2.2.11. Auditoria Informática**

Los procedimientos e técnicas utilizadas por la empresa para constantemente evaluar y poder controlar de manera total o parcialmente el sistema informático, cuyo objetivo es proteger todas las actividades y

recursos que tiene la empresa, verificando que cada actividad se esté desarrollando de forma eficiente y aplicando las políticas e procedimientos informáticos de la empresa; así tener el logro eficaz exigido por la empresa.

### Diferencias

- ✓ Campos Análogos del Control Interno
- ✓ Auditoria Informática

**Tabla 1**  
**Similitudes y Diferencias del Control Interno Informático y Auditoria Informática**

	<b>CONTROL INTERNO INFORMÁTICO</b>	<b>AUDITORÍA INFORMÁTICA</b>
<b>SIMILITUDES</b>	Personal interno-conocimiento especializado en Tecnología de la Información. Verificación del cumplimiento de controles internos, normativa y procedimientos establecidos por la Dirección de Informática y la Dirección General para los sistemas de información	
<b>DIFERENCIAS</b>	Análisis de los controles en el día a día. Informa a la Dirección del Departamento de Informática; Solo personal interno y El alcance de sus funciones es únicamente sobre el Departamento de Informática	Análisis de un momento informático determinado Informa a la Dirección General de la Organización Personal interno y lo externo. Tiene cobertura sobre todos los componentes de los sistemas de información de la Organización

**Fuente:** Autores

**Elaboración:** Autores.



Políticas y procedimientos que existen en el proceso de datos:

- Confidencialidad
- Integridad
- Disponibilidad de todos los datos que están informatizados

Estos pueden asegurar que todos los procedimientos del sistema informático se:

- Diseñen
- Implanten
- Mantengan
- Operar de manera adecuada
- Introducir cambios solo autorizados en los programas y datos

### **Tipos de controles de las técnicas de información:**

#### a) Control del mantenimiento

- Se emite una solicitud para poder introducir alguna modificación en los programas de manera adecuada sometidos a las pruebas.
- Los documentos técnicos tienen que estar actualizados con el propósito de reflejar toda modificación de cada programa.
- Este control limita riesgos que comportan toda la modificación en cada aplicación.
- Riesgos que se pueden encontrar son:
  - ✓ Pérdida de la solicitud de cambio
  - ✓ Cambios por duplicado
  - ✓ Cambios que no estén ajustados a las necesidades del usuario
  - ✓ Pérdida de tiempo en resolver problemas debido a la falta de los documentos técnicos

- ✓ Pérdida de tiempo por existir cambios que no están autorizados en cada aplicación el cual afecte de forma negativa a la operación o la integridad de la información
- Asegura toda modificación de cada uno de los procedimientos que están programados se encuentran adecuadamente:
  - ✓ Diseñados
  - ✓ Probados
  - ✓ Aprobados
  - ✓ Implantados

b) Control de desarrollo e implantación de todas las aplicaciones

- El objetivo del proyecto de la empresa tiene que garantizar que todo el control:
  - ✓ Diseño
  - ✓ Desarrollo
  - ✓ Implantación
- En aplicaciones nuevas sea el correcto. Donde toda su aplicación debe diseñarse de manera correcta así poder alcanzar todas las exigencias establecidas del control de cada una de las aplicaciones y de la empresa.
- Cuando se implanta una estructura informática adaptado este nos permite asegurar su cumplimiento de las exigencias requeridas.
- Cuando no existen estos controles se pueden encontrar con los siguientes problemas:
  - ✓ Los costes se encuentren por encima de los presupuestados lo que puede generar retraso en la entrega final del proyecto a realizar

- ✓ El proyecto no este ajustado con los requerimientos estipulados por el usuario
- ✓ Existencia de errores en cada una de las aplicaciones
- ✓ Convierta de manera errónea los datos
- ✓ Aplicación se infrutilicen o utilicen incorrectamente por falta de documentos técnicos y formación

#### c) Control de explotación

- La empresa tiene que asegurar de implementar políticas de control de cada acceso que estén basadas en el nivel de riesgo derivado del acceso a cada uno de los programas y datos.
- El acceso a cada función concreta en cada una de las aplicaciones tiene que estar de manera restringida para tener una correcta segregación de las funciones.
- Evitar actividades que no estén autorizadas restringiendo el acceso físico a los ordenadores; de manera que este tipo de control evita el riesgo de fraude, información confidencial, sensible que pueda llegar a diferentes personas que no se encuentren autorizadas ya sea interno o externo a la empresa.
- Riesgo de evitar a través de la seguridad física el posible daño o destrucción de cada una de las instalaciones informáticas por motivos como:
  - ✓ Incendios
  - ✓ Inundaciones
  - ✓ Sabotajes
- Los cuales pueden interrumpir la ejecución de los respectivos procesos.

d) Control de la seguridad de todos los programas

- Garantiza el no efectuar posibles cambios que no estén autorizados en los procedimientos y políticas programadas en la empresa

e) Control de la seguridad de todos los ficheros de los datos

- Asegura que no se realicen posibles modificaciones que no estén autorizadas en los respectivos archivos de los datos.

f) Control de la operación de informática

- Todo procedimiento de cada operación utilizada en los procesos diferidos tienen que estar con su respectiva documentación, programación de manera adecuada.
- Para casos de emergencia las copias de seguridad de cada uno de los programas y datos tienen que estar siempre de manera disponible.
- Toda instalación informática de cada uno de los usuarios finales tienen que ser de manera apropiada que puedan cubrir las necesidades de la empresa y tener el control para poder maximizar la compatibilidad apoyando de forma eficaz a cada usuario.
- Este control nos permite evitar fallos en cada uno de los equipos y en el software.
- Garantiza que las políticas e procedimientos estipulados e autorizados sean utilizados de forma uniforme con las versiones correctas de cada uno de los ficheros de datos.

g) Control de la conversión de los ficheros:

- Garantiza una correcta, completa y exacta conversión de todos los datos que tiene un sistema antiguo a un sistema nuevo.

h) Control de software del sistema:

- Asegura la implantación de un software de sistema que sea apropiado y protegido contra cualquier modificación que no esté autorizada.

j) Control de implantación:

- Asegura que todos los procedimientos y políticas establecidas para todos los nuevos sistemas sean de forma adecuada y correctas; cuyo sistema este diseñado de manera que pueda satisfacer todas las necesidades del usuario.

### **3.2.3. Tercer Mecanismo de Defensa Interno en la Alta Dirección y el Consejo de Administración-Comité de Auditoría (COSO III)**

Auditoría Interna es el control de los controles dentro de la empresa, donde el departamento de auditoría interna, como soporte a la comisión de auditoría, se basa en los enfoques de riesgo, proporcionando asegurar a los órganos de gobierno de la empresa y la alta dirección de la eficaz evaluación y gestión de riesgos incluyendo el primer y segundo mecanismo de defensa que operan.

La actuación de la auditoría interna dentro de la gestión de riesgos, el cual delimita claramente su rol a las funciones de aseguramiento y funciones de consultoría; ya que este no asume funciones ejecutivas en la definición, respuesta y gestión de los riesgos dentro de la empresa.

- Auditoría Interna

HARGADON, Bernard J. y Munera, CÁRDENAS Armando, dice:

Es el arte de recoger, resumir, analizar e interpretar datos financieros, para obtener así las informaciones necesarias relacionadas con las operaciones de una empresa.

### **3.2.3.1. Riesgos Corporativos de la Auditoría Interna Influye en:**

a) La auditoría interna y la gestión de los riesgos:

- Proporciona técnicas para asegurar todo lo referente a los procesos de gestión de los riesgos existentes
- Proporciona técnicas para asegurar todo lo referente a la evaluación correcta de todos los riesgos existentes
- En la gestión de riesgos se evalúan los procesos respectivos
- Se evalúa la respectiva elaboración de todo informe emitido sobre todos los riesgos claves
- Revisión de la gestión de riesgos claves

b) Auditoría Interna pero con existencia de limitaciones:

- Facilitan e identifican para dar conocimiento de evaluación de los riesgos generados.
- Responde a todo riesgo dando asesoramiento a la administración
- Coordinación de toda actividad de la gestión de los riesgos
- Elaboración de informes debidamente consolidados de los riesgos
- Mantiene y desarrolla un marco de la gestión de los riesgos en la empresa
- Líder al implementar el sistema de gestión de riesgos
- Desarrolla estrategias de la gestión de los riesgos aprobada por la administración

c) La auditoría interna no debe desempeñar lo siguiente:

- Definición del equipo de trabajo
- Imposición de los procesos de la gestión de los riesgos
- Tener función ejecutiva en cualquier aseguramiento de los riesgos
- Decisión respecto a respuesta a riesgos
- Implementación de respuesta a algún riesgos en nombre de la administración
- Responsabilidad alguna sobre la gestión de los riesgos

### **3.2.3.2. El mecanismo del COSO III**

Establece el sistema de supervisión

- Adecuado
- Diseñado
- Ejecutado

El cual proporciona información eficaz y correcta que permite identificar las diferentes deficiencias del control de una manera oportuna comunicando constantemente a los responsables, dirección y al consejo de la empresa para actuar y realizar las acciones correctivas. La auditoría interna tiene como base el conocimiento internacional en la práctica profesional de auditoría interna siendo una guía para desarrollar la función de forma eficiente incluyendo código de ética, normas, documentos de posicionamiento, guías prácticas y consejos para la práctica.

### **3.2.4. Cuarto Mecanismo de Defensa Externo**

- Auditoría Externa
- Regulador

Se considera a la auditoría externa como el cuarto mecanismo de defensa y ofrece garantías a los accionistas de la empresa, junta directiva y la alta gerencia en el análisis final y lectura de los estados financieros en la empresa.

#### **a) Cumplimiento de las leyes y obligaciones**

- Inspectores
- Auditores Gubernamentales
- Peritos
- Técnicos Evaluadores de Calidad

Los técnicos evaluadores de calidad (QA) pertenecen al cuarto mecanismo de defensa ya que certifica el buen funcionamiento de auditoría interna, en base a las normas internacionales de auditoría y otorgando a los auditores externos garantía para poder apoyarse en el trabajo de auditoría interna. Las normas que evalúan como mecanismo de defensa externa son la certificación de la calidad de auditoría (1312 y 1321) que pertenecen a la serie 1300-programa de aseguramiento y mejora de la calidad.



### La norma 1312

- Es la obligación de realizar evaluaciones externas por un equipo de revisión cualificado e independiente como mínimo cada cinco años cuyos analistas profesionales provenga de fuera de la empresa.

### La norma 1321

- Es el cumplimiento de las normas en los documentos utilizados para el ámbito de auditoría, de manera que sirvan de soporte para los trabajos de otros supervisores externos del cuarto mecanismo de defensa.

#### **3.2.4.1 Gobierno Corporativo y Comisión de Auditoría**

- Sistema en cual las empresas son dirigidas pudiendo ser controladas y aumenta su economía para potenciar el crecimiento y así fomenta la confianza en sus inversionistas.
- Para el gobierno corporativo lo fundamental es la comisión de auditoría en una constante relación con los auditores externos y con el departamento de auditoría interna.
- Los objetivos y medios para alcanzar que los mismos se cumplan supervisando su cumplimiento; esto conlleva tener un sistema de relación de la dirección de una empresa y sus consejeros, sus accionistas y personas con intereses en la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE INVENTARIOS**

#### **4.1. Evaluación de Control Interno**

La evaluación de control interno se desarrolla con la finalidad de evaluar los procedimientos y controles que existen en la empresa, con el propósito de verificar si estos ayudan a la operatividad de la empresa. Los objetivos antes planteados nos dan la pauta a donde se deben enfocar los esfuerzos empresariales y analizar si están cumpliendo. Evaluar el sistema de control interno existente, por consiguiente validar la importancia de los riesgos que existe.

##### **4.1.1. Método Descriptivo**

Este método se desarrolla enumerando cada uno de los procedimientos que se realizan en la organización, esta información puede ser recopilada mediante la técnica de observación o uso de cuestionarios con el propósito de verificar si los procedimientos de las actividades que se llevan a cabo diariamente ayudan a cumplir con los objetivos planteado por la organización. Además de enumerar cada una de las actividades se detallan también las medidas de control que existen.

Aguirre Orchea Juan, dice:

Este método que puede ser aplicado en pequeñas empresas, requiere que se tenga la suficiente experiencia para obtener la información que se necesita y determinar el alcance. El revelamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de documentos y registros que intervienen en el proceso.

#### **4.1.2. Método de Cuestionario**

Este método consiste en formular preguntas que permitan evaluar el grado de riesgo que se tenga en la empresa basadas en la aplicación de control interno. Se aplicará este método para evaluar el control interno de los inventarios de la empresa, en el cual permitirá hacer un análisis del control interno actual, se lo evaluar mediante:

- Matriz de evaluación del Control Interno.
- Resultado de la evaluación del Control Interno.

Al terminar el cuestionario se totalizan las columnas de ponderación y calificación, se realiza un cálculo del nivel de riesgo y determinación del nivel de confianza. Se aplica la siguiente fórmula:

$$(\text{Calificación/Ponderación}) \times 100 = \text{Riesgo}$$

El resultado se interpreta con la siguiente tabla:

**Tabla 2**  
**Cálculo del nivel de riesgo y nivel de confianza**  
**En porcentajes (%)**

	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>0-50</b>	<b>51-70</b>	<b>71-100</b>
<b>Resultado</b>	<b>0-50</b>	<b>51-70</b>	<b>71-100</b>
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

**Fuente:** Autores

**Elaboración:** Autores.

**Tabla 3**  
**4.2. Matriz de evaluación del Control Interno**

N°	Pregunta	Respuesta			Ponderación	Calificación
		Si	No	N/A		
1	¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos para el área de inventarios?	x			10	10
2	¿Existen documentos preimpresos que registren los movimientos de inventarios?	x			10	10
3	¿Los documentos utilizados por la empresa para el registro de movimientos son los suficientes para el control?		x		10	0
4	¿Existe la debida segregación de funciones en el área de inventarios?		x		10	0
5	¿La empresa cuenta siempre con inventario disponible para la venta?	x			10	10
6	¿Los registros contables cuadran con lo registrado en inventarios?		x		10	0
7	¿Los inventarios en bodega estan ordenados de acuerdo a su produccion?	x			10	10
8	¿Existen controles que determinen el tiempo de vigencia del inventario?	x			10	10
9	¿Existen controles de conteo fisico de inventario?	x			10	10
10	¿Al momento de despachar un pedido, existe la verificación por parte de otra persona de la O/P con lo despachado.	x			10	10
11	¿Existen documentos que respalden la baja de inventarios?				10	5
<b>TOTAL</b>					<b>110</b>	<b>75</b>

**Fuente:** Autores

**Elaboración:** Autores.

#### 4.2.1. Resultado de la evaluación del Control Interno

(Calificación/Ponderación) x 100 = Riesgo

$(75/110) \times 100 = 68,18\%$

**Tabla 4**  
Presentación de resultado de la evaluación del control interno  
En Porcentajes (%)

	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>0-50</b>	<b>51-70</b>	<b>71-100</b>
<b>Resultado</b>	<b>68,18%</b>		
	<b>0-50</b>	<b>51-70</b>	<b>71-100</b>
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

**Fuente:** Autores

**Elaboración:** Autores.

Como resultado se obtuvo un 68,18% en los procedimientos de control interno utilizados por la empresa en el área de inventarios, en el cual se puede deducir que el nivel de registro es medio y el nivel de confianza es medio, para lo cual se necesita crear nuevas políticas o dar sugerencias que permitan disminuir el riesgo en el manejo de inventarios.

## **CAPITULO V**

### **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE INVENTARIO**

En las políticas y procedimientos utilizados de guía para el desarrollo administrativo del control interno; las cuales son la parte fundamental podemos decir lo siguiente:

- Los Procedimientos proporcionan un manejo efectivo que genera productividad en las actividades diarias.
- Las Políticas proporcionan lineamientos que ayuda al constante proceso de las actividades para alcanzar los objetivos y metas.

Miguel Cano, Rene M Castro y Rodrigo Estupiñán dicen:

Las irregularidades a los registros o informes contables para algún fin fraudulento pueden ser fraude de empleados o fraude de gerencia.

Ec. Mario A. Hansen, en el año 2009 dice:

El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de la adquisición y transformación de los mismos, así como otros costos en los que haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

## **5.1. DISEÑO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE COMPRA DE LECHE CRUDA**

### **5.1.1. Compra de leche cruda**

- El acopio de leche debe ser realizado por Jefe de producción, supervisor de calidad que asegure que toda la leche entregada sea registrada con corrección y precisión, que se tomen muestras representativas y se almacenen convenientemente.
- Garantizar el cumplimiento de obligaciones con nuestros productores en el proceso de compras, de las políticas corporativas que apliquen a este tipo de transacciones comerciales así como el cumplimiento de todas las normas:
  - ✓ Contables
  - ✓ Fiscales
  - ✓ Legales
- En el centro de acopio y planta es responsabilidad del jefe de compra, supervisor de las operaciones conseguir localmente y adquirir el producto de la mejor calidad y al mejor precio, sujetándose a los parámetros señalados por la gerencia general.
- Hacer un producto de buena calidad, la leche cruda debe tener un recuento bacteriano bajo, estar libre de antibióticos, detergentes, mastitis y calostro.
- Todo el proceso de negociación y compra estará a cargo de los jefes de los centros de acopio, sujetándose a las políticas corporativas de delegación de autoridad.
- Conducta profesional
  - ✓ Es deber de todo empleado actuar en beneficio de los mejores intereses de la compañía y abstenerse de actuar en situaciones que puedan colocarlo en conflicto de intereses con la empresa.

- Afinidad/Consanguinidad con proveedores
  - ✓ Ningún empleado o sus familiares hasta segundo grado de consanguinidad y/o segundo grado de afinidad pueden ser socio o tener intereses significativos en cualquier empresa/productor que tenga relaciones comerciales con esta empresa de Lácteos.
  - ✓ Cualquier vinculación comercial externa deberá ser discutida con el superior del empleado para su evaluación y recomendación.
  
- Regalos
  - ✓ Ningún empleado o miembro de su familia debe aceptar de un proveedor o posible proveedor, dinero, regalos, obsequios o préstamos.
  - ✓ Tampoco aceptara entretenimiento excesivo que pueda influir en sus decisiones.
  - ✓ Solo podrá aceptar detalles menores o invitaciones a almuerzo, cocteles o reuniones donde no se establezcan compromisos de tipo personal

### **5.1.2. Políticas de los locales de acopio de la leche cruda**

- Claros y bien ventilados
- Abastecidos de Agua Potable
- Protegidos contra parásitos
- Suelos e instalaciones de fácil limpieza y desinfectarían
- Alejamiento de perros, gatos y toda clase de animales de los recintos de depósitos



### **5.1.3. Parte operativa – administrativa de la compra de la leche cruda**

a) Definir el procedimiento operativo y las responsabilidades de las áreas involucradas en:

- Ejecución
- Recepción
- Control

b) De las compras de la leche cruda, con el fin de garantizar un adecuado abastecimiento de materias primas, que aseguren el cumplimiento eficiente de objetivos y el logro de resultados positivos para la agrícola ganadera.

c) Objetivo en el cual se establece que:

- Proveedores
- Calidad
- Cantidades estimadas
- Precios
- Condiciones
- De los productos deben autorizarse de acuerdo con los criterios de la gerencia general y del comité ejecutivo.

d) Objetivo del acceso a los registros de:

- Compras
- Recepción y desembolsos
- Formas Virtuales
- Lugares y procedimiento de procesos
- Deben permitirse únicamente de acuerdo con los criterios de la Gerencia.

e) Ubicación/Contacto con productor y /o Proveedor

- Si se trata de un productor/proveedor con volumen pequeño de producción deberá estar ubicado dentro de las rutas ya establecidas, caso contrario si es un productor/proveedor de un volumen considerable de producción se analiza el potencial de él y de la zona.
- Una vez establecido el contacto con el productor se solicita una muestra de leche la cual dependiendo de la ubicación del proveedor será enviada a laboratorio en planta con el fin de que se realice todas las pruebas necesarias previas a su aceptación, en el caso de que motivos de ubicación no sea factible traer la muestra de leche a planta esta deberá ser analizada en el centro de acopio en donde al menos se realizara las pruebas de acidez, estabilidad con alcohol y densidad, posterior a este análisis el personal de compra de leche deberá en máximo una semana enviar una muestra a laboratorio en planta con el fin de verificar los datos adicionales.
- Si los resultados del análisis de laboratorio son favorables y el proveedor ha sido aceptado se deberá solicitar los documentos personales y bancarios del proveedor y enviarlos al departamento de finanzas, con el fin de que se pueda crear el código respectivo que ayudará a facilitar los trámites de pago.
- Una vez codificado el proveedor se deberá informar al departamento de calidad con el fin de que el producto pueda ser recibido en planta.
- Calificado el productor/ proveedor el personal de compra de leche deberá informar y capacitar al productor sobre todas las políticas de calidad de la compañía en especial en lo concerniente al manejo que debe cumplir con los animales, con la leche con los utensilios y el personal durante y después del ordeño, así como en todo lo relacionado a la nueva relación comercial establecida.

f) Descalificación de un productor

- Quien por reincidencia, adultere la calidad de la leche por adición de agua.
- Quien por algún otro medio físico y/o químico adultere el producto
- Quien por algún medio atente contra el prestigio de la empresa
- Falta de fidelidad a la empresa
- Quien ocasione daños de consideración a un bien o activo de la empresa
- Quien atente contra la integridad física y moral de alguno de los empleados de la empresa
- A qué departamento se informa la descalificación serán los departamentos de compra de leche y control de calidad los responsables directos de emitir el informe correspondiente a los departamentos financiero-administrativo, certificación y control agrícola ganadero sobre las descalificaciones del proveedor.

g) En Términos de negociación

- En el procedimiento de pagos a proveedores esta detallada la política de pagos y los términos que la compañía considera. Sobre esta base, las personas encargadas de realizar la compra de leche cruda deben negociar, cualquier adquisición especial debe ser previamente aprobada por los gerentes responsables de este proceso y gerencia general, dejando constancia de ellos en el recibo de compra de leche cruda.
- Ningún producto puede ingresar a la compañía sin que previamente se haya elaborado el respectivo recibo, que constituye la adquisición de una obligación con el proveedor.
- Cualquier irregularidad en este sentido constituye una grave violación a las políticas de la compañía.

#### h) Proceso de Recepción de Leche cruda

La persona encargada de la recepción de leche cruda está sujeta al cumplimiento de los siguientes procedimientos:

- Recepción de los vehículos con el producto y mantenerlos en espera hasta que Laboratorio haya cumplido con el proceso de pruebas de laboratorio general e individual a los recipientes/Tanques en que se ha transportado la leche.
- Las pruebas efectuadas son las de alcohol, densidad, acidez, grasa, suero, contenido de agua.
- Previo a las pruebas de laboratorio, el delegado del laboratorio debe retirar los sellos de seguridad numerados, en el caso de los carros cisternas provenientes de los centro de acopio; como una garantía adicional laboratorio debe llevar un control de la numeración de los sellos que ha entregado a los centro de acopio, numeración que debe ser verificada cuando el sello es retirado en planta.
- En el caso de los tanqueros es decir camiones cisternas que se recién en planta es recomendable tener un registro completo del vehículo como:
  - ✓ Marca
  - ✓ Año
  - ✓ Propietario
  - ✓ Copia de la matricula
  - ✓ Nombre del propietario
  - ✓ Nombre de la empresa o cooperativa de transporte
- Así como también un certificado emitido por un ente calificado de la capacidad de almacenamiento en litros de los tanques; de esta forma en recepción de producto y en control de liquidación, se conoce la capacidad del camión.

#### **5.1.4. Alcance al procedimiento administrativo de la compra de leche cruda**

Este procedimiento aplica a todas las compras de leche cruda y debe ser de pleno conocimiento para todas las:

- Plantas de Producción
- Centro de Acopio

Los centros de acopio cuya leche se recibe en las plantas son:

- Santo Domingo
- La once
- San Francisco
- Locales

Procedimiento administrativo por:

- Departamento de Logística
- Contabilidad
- Administración y Finanzas
- Gerencia General
- Comité Ejecutivo

Seguridad en el proceso diario de las actividades

- Constante capacitación a los trabajadores de la empresa en el desempeño de cumplir diariamente los controles del registro y manejo del inventario.
- Proporcionar alertas al personal para que no realicen actividades por duplicado.
- Obligación de los trabajadores adaptar todos los controles ejecutados por la empresa
- Existencia de coordinación al ejecutar actividades.
- Mitigar riesgos inherentes que puedan originarse durante los procesos

### **5.1.5. Importancia de elaborar nuevas políticas**

El determinar políticas de una manera general es la representación de procesos de guía los cuales ayudan a orientar al personal facilitando soluciones rápidas a malas concepciones en la ejecución de sus funciones mostrando a su vez el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **CAPITULO VI**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE INVENTARIO**

La empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos relacionados con el proceso de Inventario.

#### **6.1. FALENCIAS EN LOS PROCEDIMIENTOS EJECUTADOS EN EL ÁREA DE INVENTARIO.**

- No existe contrato firmado con los transportista
- Equipos de pesaje en mal estado
- Se utiliza el método promedio; este método no permite un control exacto del orden entre la entrada y salida del inventario lo que puede ocasionar que un porcentaje del inventario se caduque en bodega.
- Las acciones a ejecutar no son de forma eficiente en el manejo de inventario
- Los procesos que realice la empresa no son de forma ágil y oportuna para el manejo del inventario.
- El área de compra de leche, no cuenta con instructivos, que definan por escrito los procedimientos que deben seguir los funcionarios que intervienen en el proceso de compra de leche.
- Adicionalmente, no existen políticas y procedimientos que regulen el pago a los transportistas que movilizan la leche desde los centros de acopio o productores a las plantas de procesos.
- Es importante mencionar que actualmente existen políticas y procedimientos que regulan las compras de leche y suero, sin embargo estas no han sido documentadas oficialmente ni publicadas.

- Debido a la falta de una herramienta que automatice el proceso de aprobación en línea de los precios de compra de leche, ya que se tiene diseñado un proceso operativo, en el cual existe la posibilidad de que los precios por litro de leche aprobados por el gerente de compra de leche (en hoja Excel) sean modificados por el personal administrativo para luego ser autorizados por los jefes de zona.
- Falta de controles en la aprobación de precios de compra por litro de leche.
- Esta situación refleja debilidad en el procedimiento de control, debido a que el gerente de compra de leche podría no estar enterado de posibles cambios en los precios.
- Actualmente la empresa no cuenta con persona encargada de controlar la recepción de la leche cruda en la planta de lácteos.
- En el transporte y recepción de materia prima hay falta de documentación que soporte los valores facturados por los transportistas
- Compra de leche a productores existe:
  - ✓ Diferencia entre el detalle de los activos recibidos en bodega versus documentación soporte, por falta de firmas de responsabilidad en la documentación
- No existen contratos firmados con los transportistas que prestan servicios para transportar la materia prima desde los centros de acopio o productores a la planta de proceso.
- En la compra de leche a productores existe diferencia en los valores bonificados y descontados a los productores.
- Esta situación origina que no estén legalizadas las condiciones del servicio y definida la responsabilidad del transportista en caso de existir alguna contingencia en el transporte de leche.



## **6.2. PROPUESTA DEL DISEÑO PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL INVENTARIO**

### **Funciones del Personal**

#### **6.2.1. Personal involucrado en la manipulación del inventario en el proceso de compra de leche cruda y de los procedimientos que deben regir sus actividades.**

- El Gerente Técnico
- Coordinador de la supervisar las Operaciones
- Supervisor de almacenaje
- Coordinador de Supervisión de Calidad
- Bodeguero
- Jefe del departamento de compras
- Transportista

##### **6.2.1.1. El Transportista**

- Al llegar a la planta de lácteos, estaciona el vehículo en el área de recepción de la materia prima e inmediatamente apaga el motor.
- Entrega el documento de “recepción/entrega de leche al carro recolector” al recepcionista de la planta de lácteos.
- Luego entrega al digitador de la oficina de recepción-coordinador de supervisar las operaciones, los siguientes documentos: “recibo para los productores al centro de acopio”, “transporte de productores” y el de “compra de leche del centro de acopio”; esto en el caso de proceder de un centro de acopio. De proceder de una de las haciendas lecheras entrega únicamente el “reporte de producción de leche en haciendas”.
- Entrega al analista de laboratorio - coordinador de supervisión de calidad el formato de “control de calidad de la leche cruda en tanqueros”; en el caso de proceder de un centro de acopio.

#### **6.2.1.2. El Gerente Técnico**

- Si la leche es rechazada, comunica a la administración general el estado en que ésta llegó, con copia al centro de acopio o hacienda de dónde provino la leche. Una copia de dicha documentación se adjunta al registro de análisis.

#### **6.2.1.3. Coordinador de Supervisar las Operaciones -Asistente Operativo**

- Aceptada la materia prima, procede de inmediato a realizar el pesaje de la misma, al mismo tiempo verifica que la cantidad descrita en los documentos “recepción/entrega de leche al carro recolector”, emitidos por el centro de acopio o industrias; y el “reporte de producción de leche en haciendas” emitidos por los módulos de ordeño.
- Registra el dato real en el documento “recibo de leche en planta”, y entrega al jefe de producción; el mismo que recopila ésta información.
- Previo a la descarga de la leche verifica la limpieza y buenas condiciones de uso de la bomba, sistema de pesaje, mangueras sanitarias, tuberías, empaques, abrazaderas, tanques o silos y otros materiales que se usen en esta etapa.
- Realiza un enjuague y lavado a los compartimientos del tanquero recolector, de manera que no queden residuos que luego causen algún tipo de contaminación.

#### **6.2.1.4. Supervisor de Almacenes- Limpieza del tanque una vez entregada la leche**

- Luego de cada viaje realizado el supervisor de almacenaje ordena que se lave los exteriores de la planta donde se encuentra la leche y del transporte.
- Una vez limpia la planta donde se encuentra la leche y el tanquero, llena el “registro de liberación de tanqueros” correspondiente a su vehículo y lo entrega al laboratorista-coordinador supervisor de calidad para su inspección y posible liberación.

#### **6.2.1.5. Coordinador supervisor de calidad - Inspector del control de ruta del tanquero- Laboratorio**

El coordinador de supervisión de calidad es el cual realiza la toma muestras y los análisis físico-control de calidad-laboratorio y es el responsables de realizar el análisis de calidad de la leche

- Realiza la toma de muestra y los análisis físico-químico, de acuerdo con lo registrado en el “control de calidad de la leche cruda en tanqueros” (de proceder de un centro de acopio)
- La “Instrucción de inspección para la recepción de leche cruda”, y tomando como referencia la norma INEN N° 9 para leche cruda.
- Registra los resultados en el formato “registro control diario de recepción de materias primas”. Firmando por el bodeguero.
- Con los resultados verifica que los parámetros se encuentren dentro de los límites permitidos.
- Si los parámetros están fuera de los límites permitidos, entrega al recepcionista una etiqueta de color rojo de “producto rechazado”, de

acuerdo al procedimiento para identificar el estado de inspecciones y pruebas.

- Comunica al gerente técnico y al gerente de calidad del particular.
- Si esta todo en regla el coordinador de supervisión de calidad procede a firmar y da su aprobación al producto.
- Realiza la inspección del tanquero y de determinarlo apto para su liberación, lo autoriza en el “registro de liberación de tanqueros”, registrando la hora de liberación, pH de agua de enjuague y su firma. De no estar apto para su liberación obliga al recepcionista que realice la limpieza del vehículo otra vez, para su posterior inspección.
- Una vez liberado el tanquero, registra en el formato “control de ruta de tanqueros” el centro de acopio a donde se envía el vehículo, datos del vehículo y el registro de los sellos entregados para el traslado de leche cruda a la planta.
- Además entrega al chofer el formato de “control de calidad de leche cruda en tanqueros” del centro de acopio a donde se dirige. En éste formato registra los parámetros con que llegó el último envío de leche cruda a la planta de lácteos.

#### **6.2.1.6. Bodeguero-Responsables de bodega- Almacén**

- El bodeguero y coordinador de supervisión de las operaciones son los que receptan el documento y autoriza el ingreso del transportista al constar su firma en el mismo; una vez observada la cantidad de leche solicitada.
- Recepta el documento el bodeguero de “recepción/entrega de leche al carro recolector- transportista”, el cual incluye lo siguiente:

- ✓ El dato de la cantidad de leche transportada hasta la planta de lácteos
  - ✓ Antes de abrir los compartimientos del tanquero, verifica que:
    - Los sellos de seguridad no hayan sido rotos
    - Los números de serie correspondan a los que fueron entregados previamente
- Una vez cumplido con las exigencias de la empresa firma el bodeguero y el Coordinador de supervisión de las operaciones.
  - Identifica el tanquero con una etiqueta de color amarillo, que significa que la leche debe esperar los resultados de análisis de laboratorio para su aceptación o rechazo.
  - Comunica al jefe de laboratorio/ analista-coordinador supervisor de calidad la llegada de la leche, y solicita la toma de las muestras.

#### **6.2.1.7. Jefe del departamento de compras**

Persona responsable del proceso de compra donde se siguen dos pasos el de aceptación o modificación del producto:

##### **Aceptación:**

- Realizado el análisis de calidad de legaliza la compra con el proveedor.
- Si el producto al ser inspeccionado cumple con todas las reglas de laboratorio de calidad se formaliza. Legalmente el proceso de compra con el proveedor.
- Para el proceso de compra se emiten:
  - a) El formato de compra de leche del centro de acopio para la leche que se recibe en los centros de acopio.
  - b) El recibo de compra de leche en planta

**c) Tabla 5**  
**PROCEDIMIENTO DEL PROCESO OPERATIVO DE LA COMPRA DE LECHE CRUDA**

<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO OPERATIVO DE LA COMPRA DE LECHE CRUDA</b>			
<b>PROPIEDAD DE PRODUCTOS LACTEOS S.A.</b>			
<b>CÓDIGO No. P - 025</b>		<b>PÁG. 1 DE 12</b>	
		<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>	DLLR	.....	.....
<b>REVISADO POR:</b>	ICC	.....	.....
<b>APROBADO POR:</b>	DLIC	.....	.....

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

**d) Tabla 6**  
**REGISTRO DE REVISIONES**

<b>REGISTRO DE REVISIONES-PRODUCTOS LACTEOS S.A.</b>			
<b>REVISIÓN No.</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

### **Modificación:**

En el caso de que se presenten especificaciones que modifiquen las condiciones normales de compra de la compañía, estas deben ser:

- Informadas
- Incluir una descripción clara en el documento
- Adjuntar especificaciones si las tiene al documento
- Obtener aprobaciones de la gerencia responsable del proceso de compra de leche cruda en el que conste un documento firmado por:
  - ✓ Jefe de Bodega
  - ✓ Coordinador Supervisor de las Operaciones
  - ✓ Gerente técnico

### **6.2.2. Políticas y procedimientos por cada etapa del proceso de compra de leche cruda**

Todo producto o materia prima que adquiera la compañía, como resultado de un proceso regular de compras, debe estar regido por sus políticas y procedimientos e ingresar con su respectivo recibo.

**Detalle de la documentación en cada proceso del inventario:**

### 6.2.2.1. Formato del control de calidad de la leche

Previo a él envío y entrega de la guía de remisión se hace el control de calidad detallando cada requerimiento que se exige en el centro de acopio el cual detallamos en el formato a utilizar en este proceso a continuación:

**Tabla 7**  
**CONTROL DE CALIDAD DE LA LECHE**

<b>CONTROL DE CALIDAD DE LA LECHE</b>				
<b>Vía Santo Domingo</b>				<b>No. 035</b>
<b>Km. 16</b>				
<b>VIA</b>			<b>FECHA</b>	
<b>CANTIDAD DE LITROS</b>	<b>ACIDEZ</b>	<b>TEMPERATURA</b>	<b>DENSIDAD</b>	<b>OBSERVACION</b>
<b>RECIBIDO</b>			<b>ENTREGADO</b>	
<b>FIRMA</b>			<b>FIRMA</b>	

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.



### 6.2.2.2. Comprobante de recepción de la leche

Comprobante de recepción de la leche; el cual; es el respaldo para un efectivo control de la cantidad de litros que son recolectados por cada uno de los transportistas y firmados por el bodeguero y coordinador supervisor de las operaciones, el documentó que se utiliza en este proceso es el siguiente formato que se detalla a continuación:

**Tabla 8**  
**COMPROBANTE DE RECEPCION DE LECHE**

<b>COMPROBANTE DE RECEPCION DE LECHE</b>	
	<b>No. 035</b>
<b>FECHA:</b>	_____
<b>NOMBRE DEL CONDUCTOR:</b>	_____
<b>No. DEL VEHICULO:</b>	_____
<b>RUTA:</b>	_____
<b>CANTIDAD DE LITROS ENVIADOS:</b>	_____
<b>ENGREGA CONFORME</b>	<b>RECIBIDO CONFORME</b>

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

### 6.2.2.3. Guía de Remisión

Responsable de bodega es el que va a entregar la guía de remisión; el mismo que debe constar el detalle de los litros recolectados por el transportista y firmado por el supervisor de almacenaje, supervisor de operaciones de calidad y bodeguero, el documentó que se utiliza en este proceso es el siguiente formato que se detalla a continuación:

**GRAFICO 22**  
**Guía de Remisión**

Fecha de Emisión: ____/____/____				
PUNTO DE PARTIDA:		PUNTO DE LLEGADA:		
Fecha de inicio del traslado: ____/____/____		Nombre y Razón Social del DESTINATARIO:		
		Número de R.U.C.:		
UNIDAD DE TRANSPORTE Y CONDUCTOR		EMPRESA DE TRANSPORTES		
Marca y número de placa:		Nombre y Razón Social:		
N° de Cédula de Inscripción:		Número de R.U.C.:		
N° de Licencia (S) de Conducir:				
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN		
EFFECTIVO DEL TRASLADO	Verbo	<input type="checkbox"/> Conseguido	<input type="checkbox"/> Emisor liberado	<input type="checkbox"/> Traslado zona prima
	Verbo usado a confirmar	<input type="checkbox"/> Devolución	<input type="checkbox"/> Pasaje Bienes Transformados	<input type="checkbox"/> Importación
	Compra	<input type="checkbox"/> Con el establecimiento de la misma empresa	<input type="checkbox"/> Pasaje Transformación	<input type="checkbox"/> Exportación
	Otro: _____			
<small>COMERCIALIZADORA S.A.S. R.U.C. 300000000 SOMOS UN SOLO EQUIPO AV. DE TUMBURZO 11, LAMBAYEQUE</small>		Número de Comprobante de Pago: _____ Recibí conforme _____		

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

#### 6.2.2.4. Comparación del comprobante de recepción vs pago al proveedor

El coordinador supervisor de las operaciones, jefe de compras y contabilidad son las personas responsables de realizar cada registro; en el cual debe hacer la comparación del comprobante de recepción de la leche versus los litros que se deben cancelar ha el proveedor.

#### 6.2.2.5. Transferencia de materia prima

En caso de existir una trasferencia de la materia prima, donde el documento de la guía de remisión es necesario de adjuntar con el documento trasferencia de materia prima firmada por el coordinador de supervisar las operaciones. “original para el departamento de contabilidad y copia para la bodega; la cual recibe la trasferencia”.

**Tabla Ilustrativa 10**  
**TRANSFERENCIA DE MATERIA PRIMA**

<b>TRANSFERENCIA DE MATERIA PRIMA</b>	
	<b>No. 035</b>
<b>FECHA:</b>	_____
<b>LUGAR DE ENVIO:</b>	_____
<b>LUGAR DE LLEGADA:</b>	_____
<b>CANTIDAD</b>	
<b>TRANSFERIDA:</b>	_____
ENGREGA CONFORME	RECIBIDO CONFORME

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

### 6.2.2.6. Método de valoración del inventario– Método PEPS

Elaborar Kardex en método PEPS para el registro de los movimientos con su numeración y fecha de cada uno de los documentos de control de inventario:

- Ingresos
- Salidas

El documentó que se utiliza en este proceso es el siguiente formato que se detalla a continuación:

**Tabla 11**  
**Kardex – Método PEPS**

TARJETA KARDEX										
EMPRESA: Productos Lácteos										
Unidad de medida Mililitros de Leche Cruda										
MÉTODO: PEPS										
ENTRADAS SALIDAS EXISTENCIAS										
Fecha	Concepto	Cant.	P. Unit	P. Total	Cant.	P. Unit	P. total	Cant.	P. unit	P. total

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores.

#### **6.2.2.7. Centros de Acopio**

Cuando la compra es realizada en el centro de acopio se procede a generar un recibo de compra de leche del centro de acopio el mismo que contiene lo siguiente:

- El nombre del Proveedor o Hacienda
- N° secuencial del Recibo
- Fecha de emisión del recibo
- Cantidad en litros adquiridos verificados a través de:
  - ✓ Contenido en el caso que aplique
  - ✓ Envase y de la regla de medición
  - ✓ Acidez
  - ✓ Densidad
  - ✓ Temperatura
- Observaciones en el caso de que aplique
- Espacios para la persona que recibe el producto
- Persona que entrega el producto

#### **6.2.2.8. Plantas de Producción**

Cuando la compra es realizada en las haciendas o en la planta de producción se procede a generar recibo de compra de leche en planta el mismo que tiene los siguientes datos:

- N° secuencial del recibo
- Fecha
- Nombre del proveedor y chofer
- Tipo de transporte
- La hora de llegada y la hora de entrada a descarga

#### 6.2.2.9. Descargar el Producto

- Posterior a este proceso, procede al descargo del producto, aquí existen dos procedimientos en función de la fuente de compra de la leche cruda y cuando esta proveniente de los centros de acopio se la recibe a través de:
  - ✓ Medidor de flujos
  - ✓ Marca en litros de la cantidad de leche recibida
  - ✓ Finalizado el proceso de descargue se emite el correspondiente Ticket de Recepción que marca los litros recibidos
  - ✓ El Numero identifica torio del operador que recibió la leche
  - ✓ La hora de recepción
  - ✓ El número de silo al cual se envió el producto.
- Todo este proceso es automático.
- El medidor de flujo debe tener un mantenimiento y calibración constante así como lo señala el manual de operaciones del medidor.
- Para la leche que se compra en planta de producción, se la lleva al tanque de almacenamiento con el respectivo peso de la balanza electrónica, finalizada la descargada del producto la balanza emite el correspondiente ticket de Peso que se debe adjuntar en el recibo de recepción de leche en planta, todo esto es automático.
- Todo producto debe ingresar debidamente pesado en el tanque de balanza.
- Finalizado el proceso de recepción de la leche cruda se procede a la liberación de los vehículos de transporte por parte de un representante de laboratorio- coordinador de supervisión de calidad.

#### **6.2.2.10. Liquidación de Compra de Leche Cruda**

- El liquidador de compras, en función de los soportes de recibos y de los comprobantes de ventas entregados por los productores, procede a:
  - ✓ La liquidación de las compras de leche cruda
  - ✓ Este proceso es efectuado cada 4 días laborables
  - ✓ Acreditándose el valor neto del proveedor en su respectiva cuenta bancaria
  - ✓ Cuenta virtual o mediante la emisión del respectivo cheque

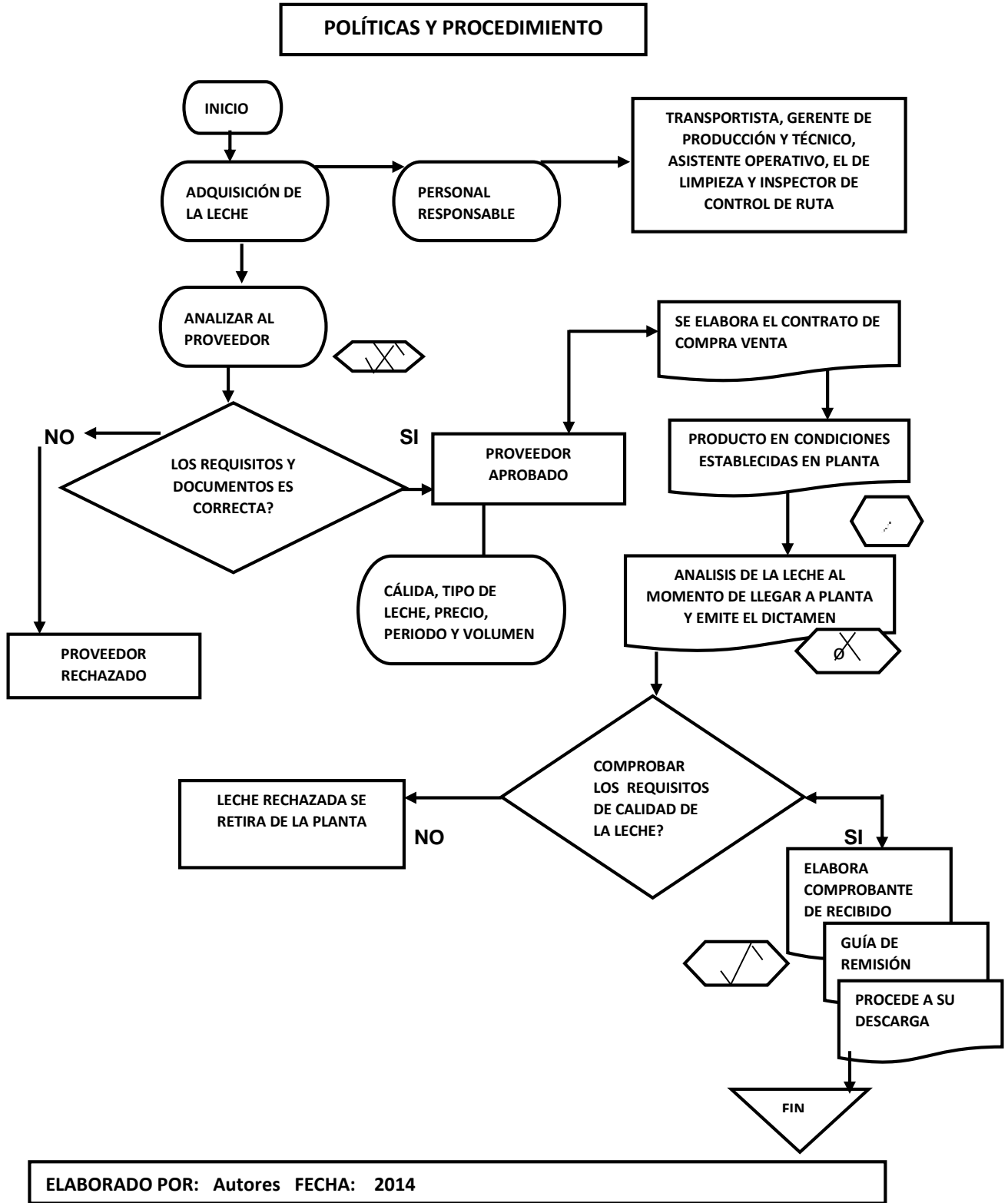
#### **6.2.2.11. Devoluciones del Producto- Rechazo en Recolección o Recepción**

- Toda devolución – rechazo de producto tiene una etiqueta de color rojo lo que identifica que el producto es rechazado y debe ser formalmente informado al proveedor en su presencia, pues delante de este se efectúa las pruebas básicas con la pistola de alcohol. En estos casos no se debe emitir el recibo de compra de leche

#### **6.2.3. Proceso y desarrollo en la recepción de leche cruda en planta de lácteos**

- El control absoluto en la recepción de la leche cruda, para asegurar la inocuidad y calidad del producto lácteo a ser procesado, se dan instrucciones de inspección en la recepción de leche cruda y los materiales a utilizar son etiquetas de colores para identificar productos:
  - ✓ Aceptados – Etiqueta Color Azul
  - ✓ En espera - Etiqueta Color Amarillo
  - ✓ Rechazado - Etiqueta Color Rojo

Tabla 12  
Flujograma de Procedimientos Compra de Leche cruda





## **6.2.4. Elaboración de Políticas y procedimientos de Ingreso a Bodega**

### **Objetivo**

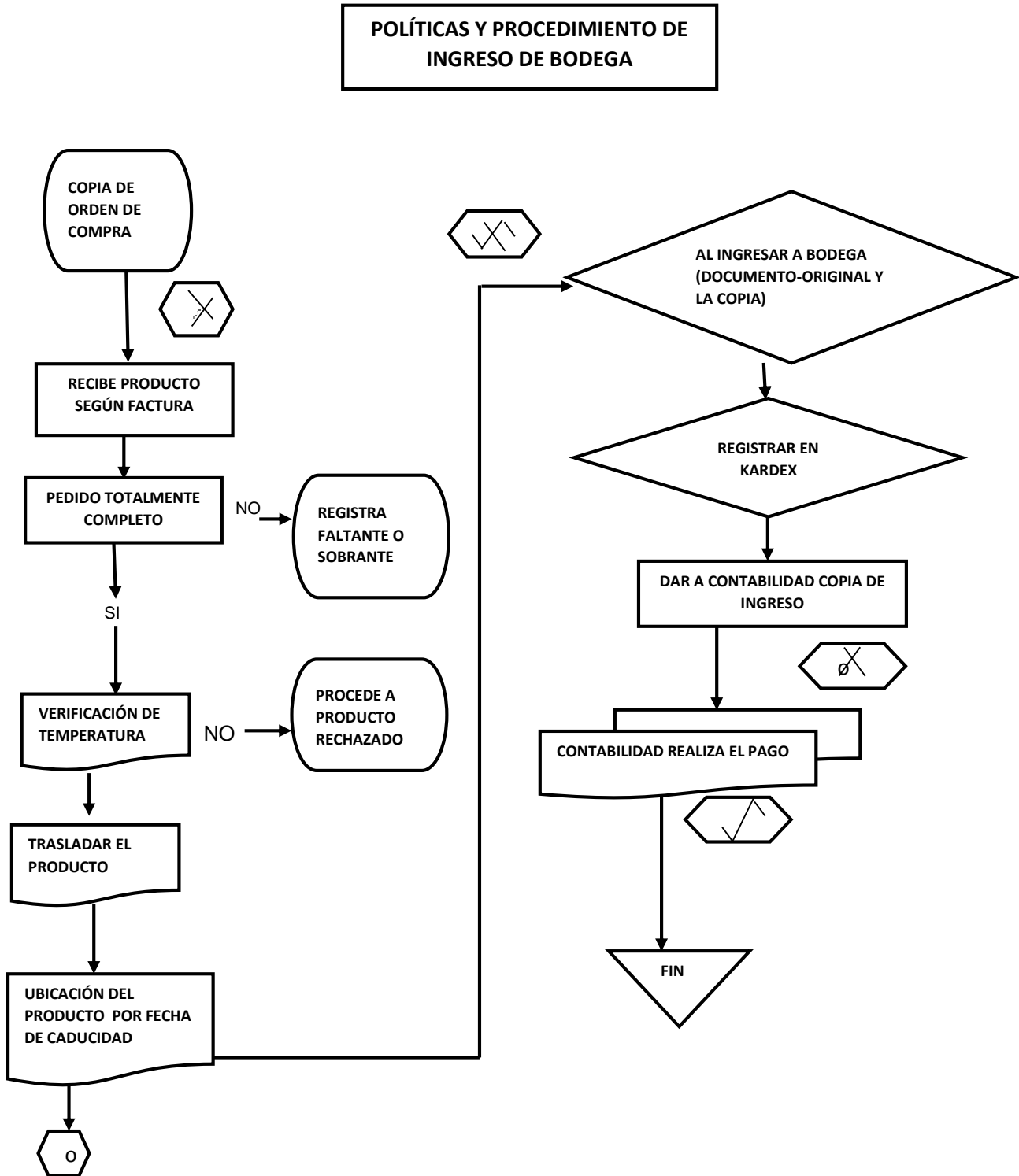
Al momento de ingresar todo producto o materia prima adquiridos e custodiados en la bodega principal es necesario definir los procedimientos.

### **Descripción de Actividades**

- El bodeguero es el encargado de recibir y archivar de manera secuencial cada una de las órdenes de compra que se han emitido por el departamento contable
- El bodeguero es responsable de recibir los productos – materia prima e exigir a cada proveedor la factura; en el cual debe constar la fecha indicada.
- El bodeguero responsable debe inspeccionar y verificar la llegada de cada uno de los ítems que se detallan en la Factura, de no ser así y existen algún sobrante o faltante este se debe registrar en un formulario para enviarlo al proveedor en ese momento, a través del transportista.
- Inspeccionar que la información de la tarjeta de control de la temperatura este dentro del parámetro que se establece los cuales son entre 3° y 9° grados bajo cero.
- Inspeccionar del producto o materia prima la fecha de caducidad sea por lo menos de tres meses posterior a la recepción del producto.
- El bodeguero tomara en cuenta lo siguiente:
  - ✓ Toda factura debe estar de acuerdo con el reglamento de la facturación establecida por la empresa
  - ✓ Inspeccionar los cálculos aritméticos

- ✓ Revisar todas las firmas
  - ✓ Garantizar el cumplimiento legal, estatutario y otros procedimientos
- 
- Bodeguero coloca el sello con la firma, fecha y hora de la recepción del producto o materia prima de la factura (original y copia)
  - Bodeguero entrega la copia firmada y sellada al proveedor para que él solicite el pago y el bodeguero se queda con la original
  - Recibido el producto e materia prima deberán pasar por los inspectores químicos y proceder a ordenar de acuerdo a tipo de fechas de caducidad
  - Colocación de los productos o materia prima más antiguos delante de los que recién acaban de ingresar y proceder a su rotación
  - Realizar el ingreso de bodega en su respectivo formulario que se encuentra pre numerado con su original y copia; así proceder al registro de la compra efectuada en el sistema – Kárdex Método PEPS
  - La copia y factura se entrega en el departamento de contabilidad para proceder al pago; y la original se debe ingresar en su respectivo archivo.

**Tabla 13**  
**Flujograma de Políticas y Procedimientos de Ingreso a Bodega**



**ELABORADO POR: Autores    FECHA: 2014**

## 6.2.5. Elaboración de Políticas y Procedimientos del Conteo Físico del Inventario

### Objetivo

El conteo físico del inventario en su existencia e integridad debe estar constantemente actualizado con información correcta y oportuna.

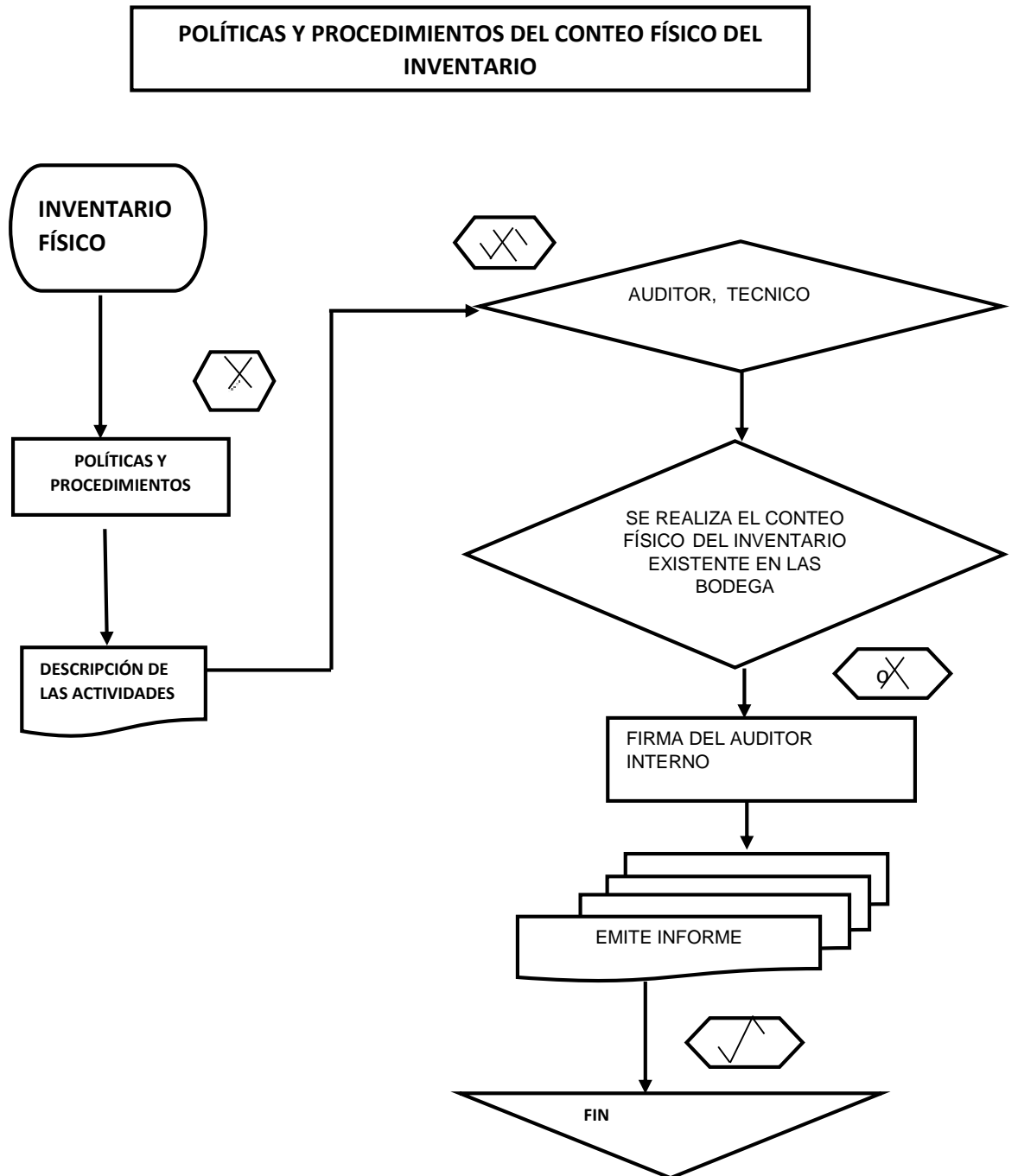
### Reglas establecidas:

- El control Interno de la toma física del inventario se realizara de manera constante con corte mensual aplicando las estrategias, lineamientos y principios.
- Cada bodega deberá tener en su registro sistemático todos los movimientos de cada uno sus productos en el Kardex Método PEPS de sus bodegas.
- Tener soporte de autorización de la persona responsables y autorizada de las acciones tomadas y cada uno de los movimientos realizado en las bodegas como: Toda conciliación u operación de corrección que se vaya a realizar; la misma cuyo soporte son:
  - ✓ Las requisiciones
  - ✓ Los reportes
  - ✓ Las Facturas
  - ✓ Los Formatos correspondientes
- Se comprobara las existencias en Kardex Método PEPS versus la toma física del inventario, cuyo propósito es la verificación que las existencias en el Kardex Método PEPS coincida con las existencias físicas en las bodegas.

#### **6.2.5.1. Políticas y Procedimientos para el conteo físico del inventario existente en bodega**

- Emitir el informe respectivo del inventario con su firma de cada uno de los responsables como es del auditor, jefe de producción, coordinador de supervisar las operaciones y agregar su fecha.
- El informe es entregado al departamento de contabilidad no más de dos días de haber realizado el conteo físico-medición del inventario
- El departamento de contabilidad compara con los kardex método PEPS el resultado que se obtuvo del conteo físico del inventario determinando las existencias de diferencias.
- El departamento de contabilidad si existiere alguna diferencia emite un informe respectivo, previo al ajuste el cual es aprobado por el contador general.
- Aprobado se registra contablemente en el sistema
- La toma física del inventario es realizada periódicamente de manera - trimestralmente.

**Tabla 14**  
**Flujograma de Políticas y Procedimientos del Conteo físico del Inventario**



**ELABORADO POR: Autores    FECHA:    2014**

## **6.2.6. Elaboración de Políticas y Procedimientos de Facturación**

### **Objetivo**

Registro de la forma y aplicación adecuada de cada una de las ventas realizadas de la siguiente manera:

- Elaborar el Reporte
- Recuperación
- Reconocimiento del ingreso de forma oportuna

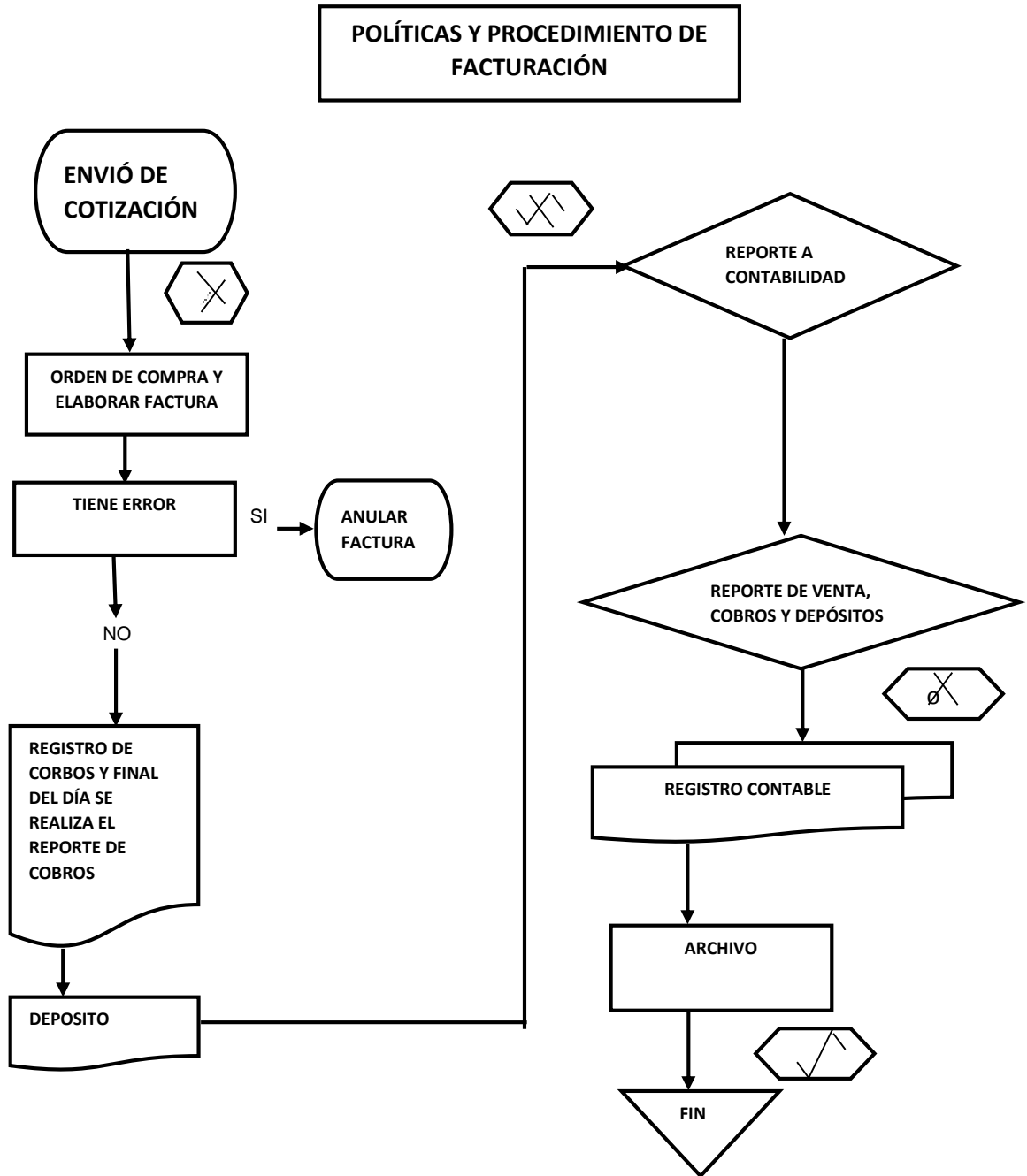
### **Descripción de Actividades**

- Personal del departamento de ventas proporciona cotizaciones constantemente cuando es solicitada por el cliente
- Recepción de cada orden de compra ejecutada a cada cliente
- Elaboración de la factura de venta en el sistema de la empresa detallando la orden de compra; para proceder a imprimir
  - ✓ Original para el cliente
  - ✓ Una copia para la cartera
  - ✓ Otra copia para dejarla archivada
- Cada factura tiene su firma de respaldo del cliente y de la persona que la emite.
- Todo error al momento de imprimir o mal digitado esta factura se anula en el mismo momento
- Facturas presentadas con fechas anteriores son anuladas mediante una nota de crédito

- Al momento de emitir la factura de venta al cliente el sistema contable automáticamente realiza el movimiento del inventario en el Kardex por el método PEPS
- Se registra el cobro en el sistema una vez que el cajero recepte el pago del cliente cuando la venta haya sido de contado.
  - ✓ Efectivo
  - ✓ Tarjeta de Crédito
- El cajero debe imprimir al cierre de la jornada laboral de cada día un reporte de cobros.
  - ✓ El mensajero realiza el depósito a primera hora del día siguiente
  - ✓ Deposito realizado en cuenta corriente del banco de la empresa
- Adjuntar al departamento contable un reporte cada día de lo siguiente:
  - ✓ Cada ventas adjuntar la copias de su respectiva factura
  - ✓ El reporte de los cobros
  - ✓ Comprobante de los depósitos
  - ✓ Registrar contablemente y archivar



**Tabla 15**  
**Flujograma de Políticas y Procedimientos de Facturación**



ELABORADO POR: Autores    FECHA: 2014

## **6.2.7. Elaboración de Políticas y Procedimientos de despacho del producto**

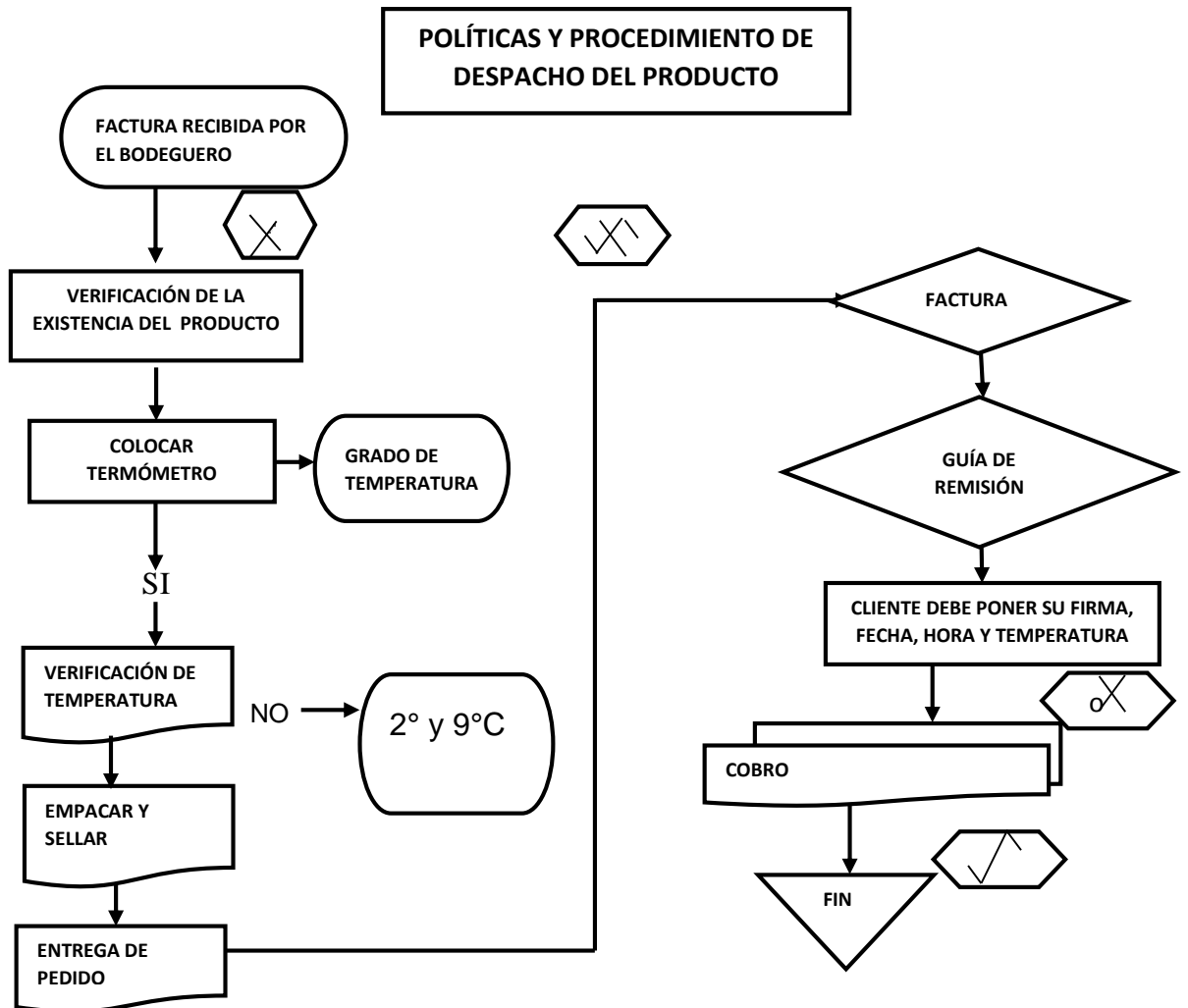
### **Objetivo**

Definir los procedimientos de la persona responsable de entregar los productos que están en la bodega y establecer límites de acceso a bodega al personal que no esté autorizado; para un efectivo control de cada producto que es entregado en la bodega matriz.

### **Descripción de Actividades**

- Responsable de bodega debe recibir su respectiva factura del cliente y así proceder al despacho del producto correspondiente
- Verificar que el producto que se solicita este en existencia en la bodega
- Preparar la leche en caja pequeña y caja grande
- Colocar el respectivo termómetro dentro de cada una de las cajas para controlar que su temperatura este dentro de los 3° y 9°C establecidos.
- Empacar los productos para sellarlos y trasladarlo cada paquetes de la cámara fría a las cajas; en relación al pedido de la factura r
- Revisar la fecha de caducidad
- Dar al transportista la factura y su guía de remisión.
- Debe constar lo siguiente datos del cliente en la factura:
  - ✓ Firma
  - ✓ Sello
  - ✓ Fecha
  - ✓ Hora de recepción
  - ✓ Colocar la temperatura que está marcada
  - ✓ Cancelará el importe de la factura

**Tabla 16**  
**Flujograma de Políticas y procedimientos de despacho del producto**



ELABORADO POR: Autores      FECHA: 2014

### **6.2.8. Riesgos y controles sugeridos en los procedimientos de manejo de inventarios**

- Proceso de Pedido
- Despacho
- Pago

#### **Asignación de Transporte**

- El asistente de logística recibe el correo de ventas con el pedido del cliente, luego le comunica al facturador para que libere la orden (en caso de que tengan deuda pendiente no se le factura ni despacha al menos que sea abajo aprobación).

#### **Alistamiento**

- Para el alistamiento se elabora el picking con el objetivo de verificar que haya ese producto en bodega.
- El bodeguero realiza el alistamiento de todos los productos a despachar para que luego sean separados por cliente y transportista.

#### **Despacho**

- Para el despacho se realiza el shipping donde se detallan los datos del cliente, productos a entregar y transportista encargado.

- El bodeguero realiza el despacho junto con el transportista de acuerdo al shipping, luego se elabora la factura y guía de remisión por los productos.
- Adicionalmente se elabora la guía de remisión por las gavetas y un IT (Transferencia de Gavetas).
- El transportista se lleva la factura, guía de remisión y el shipping firmado por el bodeguero.

### **Descuentos**

- Los descuentos se realizan al transportista en caso de que no entreguen productos completos al cliente, faltante de gavetas, daños en la infraestructura del cliente y multas.

### **Asignación de precio**

- Se realiza de acuerdo al tarifario aprobado por el gerente de logística.

### **Liquidación de transporte**

- Para realizar el pago al transportista, el mismo tiene que llevar el shipping, las facturas y guías de remisión firmadas por el cliente.

### **Luego se contabiliza**

## MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES SUGERIDOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE MANEJO DE INVENTARIO

**Tabla 17**

Ref	Riesgos Identificados	Tipo impacto (Financiero, Negocio, Legal )	Controles Sugeridos
<b>Subprocesos: Compra de Leche Cruda</b>			
<b>Actividad: Recepción en los centros de acopios o en la planta</b>			
1	El área de compra de leche, no cuenta con instructivos, políticas y procedimientos formalizados y actualizados que definan por escrito los procedimientos que deben seguir los funcionarios que intervienen en el proceso de compra de leche.	Negocio	Se formaliza legalmente el proceso de compra en el momento que se emite el formato de Compra de Leche del Centro de Acopio para la leche que se recibe en los Centros de Acopio y el Recibo de Compra de Leche en Planta para aquella que se recibe en Planta.
2	No existen políticas y procedimientos que regulen el pago a los transportistas que movilizan la leche desde los centros de acopio o productores a las plantas de procesos		
3	En el proceso de recepción de materia prima en los Centros de Acopios, observamos que el Recepcionista preparaba el documento de Compra de Leche del Centro de Acopio y no receptaba la firma del productor( o chofer) que entregaba la leche como constancia de su conformidad con las cantidades que se registraba en este documento.	Negocio	<p>Como proceso regular de compras, debe ingresar con su respectivo recibo. El que recibe la leche cruda debe revisar que el transportista le entregue el recibo de compra de leche y que este este con todos los datos como proveedor, fecha de emisión, cantidad en litros y espacio para la firma de la persona que recibe el producto.</p> <p><b>Descripción del Control:</b> Instruir a los Recepcionistas de los Centros de Acopio que deben de receptar en el documento de Compra de Leche del Centro de Acopio la firma del productor( o chofer) como constancia de su conformidad con las cantidades recibidas. <b>Frecuencia:</b> Diario <b>Tipo de Control:</b> Manual</p>

**Fuente:** Autores

**Elaboración:** Autores

Ref	Riesgos Identificados	Tipo impacto (Financiero, Negocio, Legal )	Controles Sugeridos	
<b>Subprocesos: Programación de Transportes</b>				
<b>Actividad: Liberación de Pedidos(Facturador)</b>				
4	Errores en los cálculos de las gavetas o pallets que se deben transportar y como consecuencia la incorrecta asignación de transporte.	Negocio	<p>El Asistente de Logística genera los pedidos desde el sistema luego los actualiza en su archivo de excel, el cual realiza el cálculo de las gavetas y pallets, para luego asignar transporte de acuerdo a la capacidad del vehículo.</p> <p>La hoja de Excel está diseñada para que realice el cálculo en gavetas automáticamente.</p>	<p><b>Descripción del Control:</b> Que se realice una revisión del cálculo de la hoja de excel para verificar que se está realizando correctamente el cálculo de gavetas y pallets por transporte.</p> <p><b>Frecuencia:</b> Una vez al mes</p> <p><b>Tipo de Control:</b> Manual</p>
5	Liberar órdenes de pedido con clientes que tienen saldos por crédito pendiente.	Negocio	<p>El Facturador revisa que el cliente no cuente con cartera vencida, la misma que es enviada por Cuentas por Cobrar, de darse el caso revisa los últimos cobros y si no hay saldo pendiente procede a liberar la orden de pedido.</p>	<p><b>Descripción del Control:</b> Que el sistema emita un mensaje de alerta cuando se va a liberar una orden a clientes con cartera vencida. Y no deje proseguir al facturador con la liberación sin automatizaciones respectivas.</p> <p><b>Tipo de Control:</b> Automático</p>
<b>Actividad: Elaboración del Picking-Alistamiento(Estibador Bodega)</b>				
6	Incompleto Picking por no considerar la totalidad de los pedidos a ser procesados.	Negocio	<p>El sistema genera automáticamente el picking tomando los artículos que apuntan a varias ordenes de pedido.</p>	
7	Elaboración de Picking de órdenes de pedido que no han sido liberadas sin saldos en bodega.	Negocio	<p>Para realizar el picking las órdenes de pedido deben estar liberadas en el sistema caso contrario no se puede realizar la factura. Esto es un control automático.</p>	

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores

Ref	Riesgos Identificados	Tipo impacto (Financiero, Negocio, Legal )	Controles Sugeridos	
<b>Actividad: Asignación de Transporte y Ruta(Asistente de Logística)</b>				
8	Que se asigne transportista para entrega de pedidos no liberados.	Negocio	Para generar una asignación de transportista en EO el sistema requiere del número de Picking, a su vez el picking requiere de una orden de pedido liberada.	
9	Errores en la asignación del transportista en el sistema por omisión de la programación semanal.	Negocio	No se identificó control ni automático ni manual ya que al momento de asignar transportista se puede ingresar cualquiera.  El botón del sistema "Asignar Transporte" unicamente confirma que el transportista que se ingresó entregará el pedido.	<b>Descripción del Control:</b> Ya que no se lleva un control automático sugerimos se realice un monitoreo que se haya asignado a los transportistas que se programó trabajar la semana. <b>Frecuencia:</b> Semanal o Mensual <b>Tipo de Control:</b> Combinado
<b>Subprocesos: Despacho</b>				
<b>Actividad: Elaboración del Shipping(Asistente Logística)</b>				
10	Despachos no autorizados, debido a que no se encuentran atados a un pedido de cliente confirmado.	Negocio	Para generar un Shipping el sistema requiere del número de Picking, a su vez el picking requiere de órdenes de pedidos liberados.	
11	Incompleto e Incorrecto despacho por errores en las cantidades o productos alistados para la distribución.		Las cantidades a despachar vienen controladas desde el pedido liberado y picking generado. Control es automático en el sistema.	

**Fuente:** Autores

**Elaboración:** Autores



Ref	Riesgos Identificados	Tipo impacto (Financiero, Negocio, Legal )	Controles Sugeridos
<b>Actividad: Carga de productos al camión(Bodeguero)</b>			
12	Salida de producto terminado que no corresponde a pedidos reales solicitado por clientes o transferencias autorizadas.	Negocio	<p>Los pedidos son ingresados y confirmados por asistentes de ventas, y liberados por el facturador.</p> <p>Para generar salida de inventario el sistema requiere del Shipping en EO el mismo que requiere del número de Picking, a su vez el picking requiere de órdenes de pedidos liberadas.</p> <p>Las cantidades a despachar vienen controladas desde el pedido liberado y picking generado.</p>
13	Pérdida de producto debido a la mala manipulación.	Financiero/Negocio	El producto es alistado sobre pallets y despachado en los vehículos en gavetas, evitando la manipulación del mismo.
<b>Actividad: Generación de Guía de Remisión(Estibador)</b>			
14	Documentos autorizados para la salida y entrega del producto no se encuentren con las firmas de aprobación.	Negocio	El bodeguero junto con el transportista firman el shipping y al salir de las instalaciones son revisados por el Guardia.

**Fuente:** Autores

**Elaboración:** Autores

Ref	Riesgos Identificados	Tipo impacto (Financiero, Negocio, Legal )	Controles Sugeridos	
<b>Subprocesos: Liquidación de Transportistas</b>				
<b>Actividad: Recepción de Factura del proveedor</b>				
15	Obligaciones de pago por servicios que no se recibieron.	Negocio	El asistente de Logística recibe y verifica la factura del proveedor con los siguientes documentos que soporten el servicio: -Shipping -Factura(recibido del cliente) -IT(retorno gavetas) -Guias de remisión	
16	Omisión del descuento al transportista por faltante de producto, gavetas, pallets entre otros.	Negocio	Revisa que el proveedor no tengas facturas por cobrar debido a faltantes de productos, gavetas, pallets, de ser el caso procede a descontar del pago a realizarse.	
<b>Actividad: Asignación de Gasto por Canal de distribución(Asistente de Logística)</b>				
17	Pagos por servicio no recibidos, por no contar con la documentación soporte(Shipping, Reporte de factura de clientes,IT-Retorno de gavetas y guias de remisión) adjunta a la factura del proveedor como constancia de haber prestado el servicio.	Negocio	El asistente de logística revisa que a la factura del proveedor se encuentre adjunta toda la documentación necesaria que soporte el servicio a pagar.	<b>Descripción del Control:</b> El reporte de Liquidación asociado a la factura que se está ingresando. <b>Tipo de Control:</b> Automático
18	Errores en el cálculo del porcentaje de asignación del gasto por canal de distribución(Mayorista, Distribuidores, Autoservicios)	Negocio	Actualmente el asistente de logística una vez generada la información desde el sistema, la actualiza en un archivo de excel con el cálculo del porcentaje por canal de distribución que ya tienen parametrizado en excel.	
19	Errores en el registro de cuenta contable con el sistema debido a que la asignación de la distribución del gasto se realiza de manual en la factura.		Actualmente se realiza manualmente sobre la factura del proveedor con lápiz.	

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores

## 6.2.9. APLICACIÓN DE CASO PRÁCTICO

### REPORTE DE EXISTENCIAS FÍSICAS

CEDI SANGOLQUI

AL 15 DE DICIEMBRE DEL 2013

Número de Item	Descripción	UM	Disponibles	Costo Unitario	Costo Total
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	UN	53.822	\$ 0,76	\$ 40.904,72
GLAC10107	LECHE UHT ENTERA TETRA 1LT	UN	1.651	\$ 0,26	\$ 429,26
GLAC10108	LECHE UHT SEMIDESCR 1LT	UN	3.794	\$ 1,26	\$ 4.780,44
GLAC10118	LECHE UHT DESLAC TETRA 1LT	UN	2.791	\$ 0,80	\$ 2.232,80
GLAC10119	LECHE UHT TETRAPAK 1LT CHO	UN	16.264	\$ 0,38	\$ 6.180,32
GLAC10124	LECHE UHT TETRAPAK 1LT FRU	UN	82.442	\$ 0,07	\$ 5.770,94
GLAC10125	LECHE UHT TETRAPAK 1LT VAI	UN	53.092	\$ 0,10	\$ 5.309,20
1100111	LECHE UHT 200GR 6PACK SURT	UN	4.185	\$ 0,92	\$ 3.850,20
1100124	YOGURT PROB BOT 150GR 6PK	UN	19.414	\$ 0,20	\$ 3.882,80
1100183	LECHE UPS LVIDIA FND 450	UN	12.106	\$ 0,19	\$ 2.300,14
1100134	LECHE UHT ENT TETRA 1LTX4	UN	62.255	\$ 0,03	\$ 1.867,65
1100332	YOG BOLO 85G FRUTI	UN	1.343	\$ 8,60	\$ 11.549,80

### KARDEX LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT

CEDI SANGOLQUI

AL 15 DE DICIEMBRE DEL 2013

Nº de art	Descripción	Lote	Existencias físicas	Costo Unitario	Costo Total
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12188	371	0,76	281,96
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12189	1.674	0,76	1272,24
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12191	288	0,76	218,88
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12192	1.112	0,76	845,12
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12194	2.732	0,76	2076,32
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12195	1.972	0,76	1498,72
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12196	3.118	0,76	2369,68
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12199	2.382	0,76	1810,32
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12200	3.360	0,76	2553,6
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12201	3.188	0,76	2422,88
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12204	1.477	0,76	1122,52
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12189	4.032	0,76	3064,32
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12191	1.896	0,76	1440,96
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12192	2.688	0,76	2042,88
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12194	3.024	0,76	2298,24
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12195	2.688	0,76	2042,88
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12196	3.024	0,76	2298,24
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12197	927	0,76	704,52
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12199	1.632	0,76	1240,32
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12200	3.024	0,76	2298,24
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12201	3.024	0,76	2298,24
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12202	3.165	0,76	2405,4
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	12204	3.024	0,76	2298,24
<b>Total general</b>			53.822		\$ 40.904,72

**KARDEX LECHE UHT ENTERA TETRA 1LT**  
**CEDI SANGOLQUI**  
**AL 15 DE DICIEMBRE DEL 2013**

Nº de art	Descripción	Lote	Existencias físicas	Costo Unitario	Costo Total
GLAC10107	LECHE UHT ENTERA TETRA 1LT	12193	2	0,26	0,52
GLAC10107	LECHE UHT ENTERA TETRA 1LT	12194	237	0,26	61,62
GLAC10107	LECHE UHT ENTERA TETRA 1LT	12195	1.159	0,26	301,34
GLAC10107	LECHE UHT ENTERA TETRA 1LT	12196	59	0,26	15,34
GLAC10107	LECHE UHT ENTERA TETRA 1LT	12203	194	0,26	50,44
<b>Total general</b>			1.651		\$ 429,26

**KARDEX LECHE UHT SEMIDESCR 1LT**  
**CEDI SANGOLQUI**  
**AL 15 DE DICIEMBRE DEL 2013**

Nº de art	Descripción	Lote	Existencias físicas	Costo Unitario	Costo Total
GLAC10108	LECHE UHT SEMIDESCR 1LT	12194	155	1,26	195,3
GLAC10108	LECHE UHT SEMIDESCR 1LT	12196	2.850	1,26	3591
GLAC10108	LECHE UHT SEMIDESCR 1LT	12201	756	1,26	952,56
GLAC10108	LECHE UHT SEMIDESCR 1LT	12202	33	1,26	41,58
<b>Total general</b>			3.794		\$ 4.780,44

**Acta de Inventarios Físicos Valorizadas**  
**CEDI SANGOLQUI**  
**Al 15 de Diciembre del 2013**  
**( En Dólares )**

CODIGO	DESCRIPCION	UM	UNIDADES			DOLARES		
			INVENTARIOS			COSTO UNITARIO	VALORIZADO	
			SISTEMA	FISICO	DIFER.		Faltante	Sobrante
GLAC10109	LECHE UHT DSC TETRAPAK 1LT	UN	53.822	53.837	15	\$ 0,76	\$ -	\$ 11,40
GLAC10107	LECHE UHT ENTERA TETRA 1LT	UN	1.651	1.941	290	\$ 0,26	\$ -	\$ 75,40
GLAC10108	LECHE UHT SEMIDESCR 1LT	UN	3.794	3.791	(3)	\$ 1,26	\$ (3,78)	
GLAC10118	LECHE UHT DESLAC TETRA 1LT	UN	2.791	2.802	11	\$ 0,80	\$ -	\$ 8,80
GLAC10119	LECHE UHT TETRAPAK 1LT CHO	UN	16.264	16.301	37	\$ 0,38	\$ -	\$ 14,06
GLAC10124	LECHE UHT TETRAPAK 1LT FRU	UN	82.442	82.470	28	\$ 0,07	\$ -	\$ 1,96
GLAC10125	LECHE UHT TETRAPAK 1LT VAI	UN	53.092	53.070	(22)	\$ 0,10	\$ (2,20)	
1100111	LECHE UHT 200GR 6PACK SURT	UN	4.185	4.230	45	\$ 0,92	\$ -	\$ 41,40
1100124	YOGURT PROB BOT 150GR 6PK	UN	19.414	19.592	178	\$ 0,20	\$ -	\$ 35,60
1100183	LECHE UPS LVIDIA FND 450	UN	12.106	12.168	62	\$ 0,19	\$ -	\$ 11,78
1100134	LECHE UHT ENT TETRA 1LTX4	UN	62.255	62.258	3	\$ 0,03	\$ -	\$ 0,09
1100332	YOG BOLO 85G FRUTI	UN	1.343	1.340	(3)	\$ 8,60	\$ (25,80)	
<b>TOTALES</b>							\$ (31,78)	\$ 200,49
<b>TOTAL NETO</b>							\$ 168,71	

En el presente caso se escogió como estudio los tres primeros productos del Kardex presentado, en el cual los dos primeros se van a realizar los ajustes por sobrantes de Productos terminados en Bodega y el tercero es por un faltante de producto el cual se le cobra al bodeguero ese valor.

**ASIENTO DE DIARIO PARA HACER LOS AJUSTES POR SOBRANTES**

FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
20-dic-13	Inventarios	200,49	
	Otros Ingresos		200,49

El faltante de Inventario identificado en la toma de Inventario al 15 de Diciembre del 2013 fue descontado al Sr. Fernando Bolaños-Bodeguero, mediante factura emitida el 20 de Diciembre del 2013, adicionalmente se elabora cartas de descuentos y se realiza el ajuste en el sistema.

**CARTA DE DESCUENTO**

Sangolqui, 20 de Diciembre del 2013

Yo, **BOLAÑOS RUALES FERNANDO SOFONIAS** con cédula de ciudadanía # **0404649858**.

Autorizo a **PRODUCTOS LACTEOS S.A.**, a descontar de aquellos valores que deba recibir por remuneraciones u otros ingresos en virtud de los trabajos y/o servicio varios que realice para ella, o para cualquier empresa o sociedad relacionada directa o indirectamente, la cantidad de treinta y uno 78/100 dólares americanos (USD 31,78) por concepto de diferencias de inventario para ser descontado en el presente mes.

Ofrezco reconocer mi firma y rubrica en caso de ser necesario.

Atentamente,

Fernando Bolaños  
C.C. # 0404649858

**PRODUCTOS LACTEOS S.A.**

**FACTURA**  
N° 136-001-000122352  
DIA 20 MES 12 AÑO 2013  
N° Autorización S.R.I 1115267161

Sr(es): BOLAÑOS RUALES FERNANDO SOFONIAS  
DIRECCION:  
FORMA DE PAGO:  
DETALLE

RUC/C.I. 0404649858  
TELEFONO:  
FECHA DE VENCIMIENTO:

**DIFERENCIA INVENTARIO**

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UM</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
GLAC10108	LECHE UHT SEMIDESCR 1LT	3	UN	1,26	3,78
GLAC10125	LECHE UHT TETRAPAK 1LT VAI	22	UN	0,10	2,20
1100332	YOG BOLO 85G FRUTI	3	UN	8,6	25,8
				SUBTOTAL	USD 31,78
				DESCUENTO	
				TARIFA IVA 12%	31,78
				TARIFA IVA 0%	
				IVA ( 12% )	3,81
				VALOR TOTAL	USD 35,59

ELABORADO POR    APROBADO POR    ACEPTADO POR

**ASIENTO DE DIARIO PARA HACER LOS AJUSTES POR FALTANTES**

<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
20-dic-13	Cuentas por Cobrar Empleado	31,78	
	Inventarios		31,78

## **CAPITULO VII**

### **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1. CONCLUSIONES**

Con el presente proyecto de investigación realizado, se concluyen lo siguiente:

- Es una empresa dedicada a la producción y compra - venta de leche cruda, queso, etc.; durante la investigación se determinó que carece de falencias en políticas y procedimientos de las actividades de revisión, registro y autorización en el proceso del control interno en el inventario
- Mediante la indagación realizada me permitió conocer que el queso es elaborado y procesado con leche de baja calidad.
- El personal no cuenta con un manual de responsabilidades que le permita delegar la función de cada uno, lo que garantiza el cumplimiento y logro de los objetivos de la empresa.
- En la recepción de la leche cruda se lo realiza de manera empírica, el cual no garantiza de manera exacta la pureza de la leche, lo que me permitió observar que se realiza en muy pocas veces ya que es necesario mantener siempre un eficaz control de calidad en cada uno de los procesos.
- En la bodega – almacén no existe norma técnica del procesamiento y transporte de la leche cruda por lo que su distribución es poco eficiente; en este proyecto de investigación se estableces normas técnicas.
- No existe un responsable para el departamento de producción y un Supervisor de control de calidad; ya que en esta investigación se propone mantener un grupo de personas capacitadas las cuales deben anexarse al trabajo y cumplir con los objetivos para fortalecer cada uno de los procesos de acuerdo al perfil diseñado para cada persona.

- No tienen ninguna política que asegure las condiciones adecuadas del transporte. La cual me permitió observar que debe ser controlada por las adaptaciones que realicen los transportistas a sus Tanques.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

Con el presente proyecto de investigación realizado, se recomienda lo siguiente:

- Proceder con la formalización de las políticas y procedimientos relacionado con el proceso de compra de leche y elaborar las políticas y procedimientos para el pago a transportistas, las cuales deben ser definidas en referencia a la práctica, estableciendo controles que mitiguen riesgos inherentes que puedan originarse durante estos procesos.
- Estas políticas y procedimientos deben ser publicadas posterior a su actualización y elaboración, con el propósito de que el personal que participa en este proceso pueda acceder a estos documentos.
- Solicitar al gerente de compra de leche que realice la gestión de aprobar los precios de compra de leche subidos al sistema.
- Adicionalmente, retirar el acceso de aprobación de los precios a los jefes de zona, con el propósito de evitar comprar leche a precios no autorizados.
- Elaborar un reporte estadístico que registre los rechazos de leche por productor y su motivo, que permita identificar a los productores
- Realizar contrato que establezca responsabilidades básicas, derechos y obligaciones, con la finalidad de no estar expuestos a otros temas sensibles por contingencias civiles, laborables.



## BIBLIOGRAFÍA

ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, (2008) Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II; 2ª. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia 2008, pág. 19

Recuperado\_por: [catalogo.urosario.edu.co/.../opacsearch.pl?...Estupiñan%20Gaitán,%20R](http://catalogo.urosario.edu.co/.../opacsearch.pl?...Estupiñan%20Gaitán,%20R).

MANTILLA, Samuel Alberto, (2005), CONTROL INTERNO, Editorial Kimpres Cía. Ltda. Bogotá Colombia. - UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Recuperado\_de: [repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1481/TA0019.pdf](http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1481/TA0019.pdf)

El Instituto Americano de Contadores (AICPA), año 2007. Control Interno, en la propuesta de mejora en el sistema de control interno.

Recuperado\_por: [com/.../AICPA-Instituto-Americano-de-Contadores-Publicos](http://com/.../AICPA-Instituto-Americano-de-Contadores-Publicos)

MANUAL DE NORMAS DE CONTROL INTERNO, año 2008, La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). - En junio de 1992 la Comisión de Normas de Control Interno de la INTOSAI

Recuperado\_por: [www.tsc.gob.hn/.../MANUAL\\_DE\\_NORMAS\\_DE\\_CONTROL\\_INTERN](http://www.tsc.gob.hn/.../MANUAL_DE_NORMAS_DE_CONTROL_INTERN).

NIA 400, Evaluaciones De Riesgo Y Control Interno, año 2002, Con relación a la Dipa No.1001 "Ambientes de CIS - Microcomputadoras Independientes"

Recuperado\_por: [www.intelecto.com.ec/.../sec400evaluacionderiesgo sycontrolinterno.doc](http://www.intelecto.com.ec/.../sec400evaluacionderiesgo sycontrolinterno.doc)

AGUIRRE ORMACHEA, Juan, Año 2000, CONTROL INTERNO PARA ÁREAS ESPECÍFICAS

Recuperado por: Editorial Cultural S.A., Madrid- España

Miguel Cano CPT., Rene M Castro CPT., Rodrigo Estupiñán CPT., año 2006, MANIPULACION CONTABLE Y FRAUDE CORPORATIVO

Recuperado por: [interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Manip-Frad-cont.htm](http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Manip-Frad-cont.htm)

Ec. HANSEN-HOLM, Mario, (2009) MANUAL PARA IMPLEENTAR NIFF, Primera Edición 2009

Recuperado\_por: [www.hansen-holm.com/.../publicaciones-hansen-holm-niif\\_pymes-prefac](http://www.hansen-holm.com/.../publicaciones-hansen-holm-niif_pymes-prefac)

HARGADON, Bernard Jr. Y MUNERA Armando, Año 1988, Principios de Contabilidad, Editorial Normas. A., segunda Edición.

Recuperado\_por: [dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1266/1/tcon571.pdf](http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1266/1/tcon571.pdf)

ISACA (2014) IS Audit and Assurance guideline 2201 engagement planning

Recuperado de [http://www.isaca.org/Knowledge-Center/ITAF-IS-Assurance-Audit-/IS-Audit-and-Assurance/Documents/2201-Engagement-Planning\\_gui\\_Eng\\_0614.pdf](http://www.isaca.org/Knowledge-Center/ITAF-IS-Assurance-Audit-/IS-Audit-and-Assurance/Documents/2201-Engagement-Planning_gui_Eng_0614.pdf)

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), February 10, 2014 COSO Releases New Thought Leader Paper Demonstrating How Frameworks Improve Organizational Performance and Governance

Recuperado por: [www.coso.org/](http://www.coso.org/)

IIA - The Institute for Internal Auditors (2013) Normas internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna

Recuperado de <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>

La Fábrica de Pensamiento - Instituto de Auditores Internos de España (2014) Cobertura del riesgo tecnológico: hacia una Auditoría Interna de TI integrada

Recuperado de <http://www.iaiecuador.org/>





