

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"AUDITORIA OPERACIONAL

EN UNA FABRICA DE PERFUMES"



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

MARTA LUCRECIA DIAZ DE AGUILAR

PREVIAMENTE A CONFERIRSELE EL TITULO DE

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Abril de 1998

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro	DECANO
Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo	SECRETARIO
Lic. Jorge Eduardo Soto	VOCAL I
Lic. Andrés Castillo Nowell	VOCAL II
Lic. Victor Hugo Recinos Salas	VOCAL III
P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro	VOCAL IV
P.C. Miguel Angel Troc Morales	VOCAL V

TRIBUNAL QUE PARACTICO EL EXAMEN  
GENERAL PRIVADO

Lic. Jaime Humberto Chicas Hernández	PRESIDENTE
Lic. Rigoberto Herrera	SECRETARIO
Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso	EXAMINADOR
Lic. Jorge Obregón Reyna	EXAMINADOR
Lic. Marco Tulio Castillo	EXAMINADOR

**Lic. Jaime Homero Díaz López**

Contador Público y Auditor

Colegiado No. 1671

5a. Avenida 19-87, zona 7

Colonia Landívar

Teléfono 4711156 - 4714273

Guatemala, 8 octubre de 1997

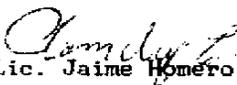
Señor Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Lic. Donato Monzón Villatoro  
Edificio

Señor Decano:

De acuerdo al nombramiento que la Decanatura hiciera recaer sobre mi persona según oficio sin número, de fecha 6 de febrero de 1995, he procedido a asesorar a la Perito Contador Marta Lucrecia Díaz de Aguilar en la preparación del trabajo "AUDITORIA OPERACIONAL EN UNA FABRICA DE PERFUMES", que deberá presentar previo a obtener el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciada.

En mi opinión, el mencionado trabajo merece mi aprobación por cuanto llena los requisitos mínimos establecidos para estos casos, para su discusión académica en el Examen General Público.

Agradezco su distinción al nombrarme asesor del presente trabajo y aprovecho la ocasión para suscribirme, como su atento servidor.

  
Lic. Jaime Homero Díaz López



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-S"  
Ciudad Universitaria, Zona 13  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE ABRIL DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.**

Con base en el dictamen emitido por el Lic. Jaime Homero Díaz López, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORIA OPERACIONAL EN UNA FABRICA DE PERFUMES", que para su graduación profesional presentó el MARTA LUCRECIA DIAZ DE AGUILAR, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y HONESTIDAD A TODOS"

LICDA. DORACI ELIZABETH LEMUS QUEVEDO  
SECRETARIA



~~LIC. DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO~~



**D E D I C A T O R I A**

**A DIOS:** Señor dador de vida, que me permite lograr una de  
mis metas deseadas

**A MIS PADRES:** Carlos Augusto Díaz Espinoza  
Marta López de Díaz

**A MI ESPOSO:** Juan Carlos Aguilar Marroquín

**A MIS HIJOS:** Javier Estuardo Aguilar Díaz  
Andrea Lucía Aguilar Díaz

**A MIS HERMANDOS:** Gonzalo, Hortencia, Carmen, Julio, Betty,  
Carlos, Somara

**A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS**

**A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**Y A TODAS LAS PERSONAS QUE DE ALGUNA U OTRA FORMA**

**ME HAN BRINDADO SU APOYO.**

# I N D I C E

PAGINA

## INTRODUCCION

### CAPITULO I

#### NATURALEZA Y FUNCION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

1.1 Definición de Auditoria Operacional	1
1.2 Objetivos de la Auditoria Operacional	1
1.3 Característica de la Auditoria Operacional	5
1.4 Limitaciones de la Auditoria Operacional	6

### CAPITULO II

#### DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

2.1 Políticas a aplicar en la realización del trabajo	8
2.2 Programación, Control y Seguimiento	10
2.3 Metodología	12
2.4 Informe	22

### CAPITULO III

#### ESTRUCTURA DE LA EMPRESA DEDICADA A FABRICAR PERFUMES

3.1 Aspectos Legales	35
3.1.1 El Código de Comercio	35
3.1.2 El Código Tributario	36
3.1.3 El Impuesto sobre la Renta	38
3.1.4 El Impuesto al Valor Agregado IVA	41
3.1.5 Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos	43
3.1.6 Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS	44
3.1.7 Código de Trabajo	44

3.2 Aspectos Organizativos	45
3.3 Aspectos de Mercado	48
3.3.1 Tipos de Producción	48
3.3.2 Canales de Comercialización	49
3.3.3 Precios y Competencia	49
3.3.4 Políticas de Venta	50

#### CAPITULO IV

#### LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y BODEGAS EN UNA EMPRESA QUE FABRICA PERFUMES

4.1 Concepto y Alcance	51
4.2 Objetivos	55
4.3 Planeación de la auditoría	56
4.4 Programa de Trabajo	56
4.5 Metodología	57
4.6 Informe	59

#### CAPITULO V

#### CASO PRACTICO

5.1 Planeación de la auditoría operacional	66
5.2 Programa de trabajo	66
5.3 Diagnóstico	81
5.4 Flujoograma de procedimientos propuesto	83
5.5 Modelo de informe final	88

CONCLUSIONES	92
--------------	----

RECOMENDACIONES	95
-----------------	----

BIBLIOGRAFIA	97
--------------	----

## INTRODUCCION

El desarrollo que ha tenido la profesión del Contador Público y Auditor en los últimos años se refleja en la variedad de sus servicios. Dentro de los servicios que hoy puede prestar el Contador Público y Auditor, tanto en su función interna como externa, se encuentra la AUDITORIA OPERACIONAL:

El profesional que practique esta auditoria a una entidad, deberá cumplir con las normas de auditoria, especialmente, en lo que a su preparación y capacitación se refiere. Lo que lo compromete a que constantemente obtenga conocimientos necesarios sobre las técnicas y procedimientos a emplearse en distintas áreas del sistema económico.

El presente trabajo de tesis titulado "AUDITORIA OPERACIONAL EN UNA FABRICA DE PERFUMES" tiene como objetivo principal establecer el papel que juega el Contador Público y Auditor en la implantación de sistemas de control interno y operacional en la fábrica dedicada a elaborar y comercializar perfumes.

Este estudio se realiza, tomando en cuenta que la Auditoría Operacional es un servicio de la Contaduría Pública que ayuda a establecer la forma en que son llevadas a cabo las operaciones de cualquier empresa, en particular de la fábrica de perfumes y que ayuda a proponer los lineamientos necesarios para lograr sus objetivos.

Partiendo de este conocimiento se logran observar las necesidades de la empresa, evaluar el sistema operativo, establecer las debilidades y fortalezas del mismo, y a la vez sugerir o colaborar en la implantación de soluciones efectivas para el funcionamiento adecuado de cada una de sus actividades.

En el primer capítulo se define la naturaleza y función de la auditoria operacional en lo que se refiere a su definición, objetivos, características y

limitaciones: el capítulo dos describe el desarrollo de la auditoría operacional como lo son las políticas a aplicar al realizar el trabajo, la programación, metodología y el contenido del informe; en el capítulo tres se incluye la estructura de la empresa dedicada a fabricar perfumes, incluye aspectos legales, aspectos organizativos y de mercado. Cómo debe llevarse a cabo una auditoría operacional en el departamento de compras y bodegas de una empresa dedicada a fabricar perfumes, es parte del capítulo cuarto. El capítulo cinco incluye un caso práctico realizado en el departamento de compras de la fábrica de perfumes y un ejemplo del informe final del trabajo de auditoría.

## CAPITULO I

### NATURALEZA Y FUNCION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

#### 1.1 DEFINICION DE AUDITORIA OPERACIONAL

La auditoría es una actividad profesional que consiste en el examen crítico y constructivo de eventos individuales o colectivos, con objeto de emitir una opinión respecto a ellos y promover la implantación de acciones correctivas que se consideren necesarias para mejorar su ejecución.

La auditoría Operacional es el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias.

Básicamente la auditoría operacional tiene por objeto, la revisión de las operaciones desarrolladas por un negocio, independientemente de las personas o departamentos correspondientes, con el objeto de apreciar en cuáles no se están efectuando en la forma debida, para en su caso, hacer las sugerencias correspondientes que permitan mejorar su desempeño y en consecuencia la productividad (reduciendo costos, simplificando tareas, eliminando desperdicios, obteniendo un mejor aprovechamiento del personal, etc.) de la empresa, o institución de que se trate.

Para lograr esto, el auditor debe enfocar su análisis cual si él fuera el propietario de la entidad, buscando soluciones a los problemas operacionales y gerenciales con miras a una mejor rentabilidad de la entidad.

#### 1.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

El principal objetivo es incrementar la eficiencia de las operaciones de la entidad.

La auditoría operacional persigue:

1. Detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos.
2. Prever obstáculos a la eficiencia.
3. Presentar recomendaciones para simplificar el trabajo.
4. Informar sobre obstáculos al cumplimiento de los planes operativos de la administración.

De lo anterior se concluye que la Auditoría Operacional, es eminentemente EVALUATIVA.

Dentro de los objetivos de la Auditoría Operacional, se encuentran:

1. Evaluar el control administrativo
2. Establecer el rendimiento de todas las operaciones
3. Servir de asistencia a la dirección de la empresa.

Evaluar el Control Administrativo:

El objetivo es lograr por medio del mismo, que el control administrativo establecido sea el adecuado y que cumpla de manera objetiva lo propuesto por la dirección.

La evaluación del control se realiza sobre áreas específicas, por ejemplo: en el área de producción es importante que el auditor determine si se cumple con las políticas establecidas, si se toma en cuenta la oferta y demanda del producto, si hay establecidos límites de producción, si se renueva la calidad del producto en forma periódica. Otro ejemplo puede ser en el área de compras donde el auditor le interesa saber si la gerencia por medio de un sistema de control satisfactorio, está segura que para adquirir un producto se contó con varias cotizaciones, si existe aprobación para realizar la compra, si se realizó un análisis de costo, precio y calidad.

Evaluación del Rendimiento:

La evaluación del rendimiento se realiza sobre áreas como: personal, trabajo, productividad y calidad de la fuerza de trabajo.

**Personal:** Area en la que para establecer el rendimiento es importante observar:

a. El número de empleados necesarios para la realización de la actividad de la empresa.

b. Que exista rotación de personal. Esto con el fin de lograr que los empleados conozcan la mayoría de actividades que realiza la institución a fin de evitar contratiempos al faltar algún trabajador.

**Trabajos:**

a. En las horas trabajadas verificar la necesidad de laborar horas extras, establecer el motivo de las mismas, verificar si con las horas normales de trabajo se cumple con los compromisos de la empresa.

b. Es importante establecer si se está cargando el trabajo en pocos empleados. También si para cubrir la carga de trabajo se cuenta con horas extras o contratan más personal.

**Productividad:**

Para establecer la productividad de la empresa es necesario aplicar medidas cuantitativas. Con estas medidas se determina la relación entre las unidades de trabajo empleadas y las producidas, se establece el nivel de la productividad, se verifica que existan comparaciones con años anteriores, se cuantifican los factores que pueden afectar la productividad y se verifica que exista adecuado equipo de mantenimiento.

**Asistencia a la Dirección:**

El objetivo principal de la Auditoría Operacional es ayudar a los gerentes y directores de todos los niveles de la empresa. Para poder prestar la ayuda necesaria es importante conocer las funciones de dirección, dentro de las

cuales se encuentran:

#### 1. Planificación:

Comprende todas las acciones que deben tomar los directores: objetivos, metas, políticas, procedimientos, reglas, métodos, programas y presupuestos. El auditor debe colaborar en la planificación de manera que se establezca si la información recolectada es la adecuada.

#### 2. Organización:

Es la relación que existe entre el personal asignado para realizar las tareas que conducen al logro de los objetivos de la empresa. El auditor determinará si la relación entre el personal es clara, si la delegación de funciones es efectiva y que está a cargo de personal competente; si son claras las líneas de autoridad, si no existen problemas entre directores y el personal.

#### 3. Dirección:

En esta función, la auditoría debe motivar a los subordinados para que, contribuyan eficazmente al logro de los objetivos de la empresa.

La auditoría operativa contribuye a establecer:

- a. Si los directores están utilizando los recursos apropiadamente.
- b. Si los directores además de controlar realizan las funciones adjudicadas.
- c. Que se realice el trabajo específico por cada trabajador.
- d. Que los beneficios sean los deseables en forma razonable.
- e. Que se realicen programas de entrenamiento adecuado, y que la comunicación sea clara y comprensible.

#### 4. Control:

Es el proceso de vigilar que la acción directa sea llevada a cabo, según lo planificado, para completar los objetivos y metas deseadas.

La auditoría operativa puede evaluar un sistema de control determinado.

Esto se logra si los controles son: apropiados, oportunos, preventivos, significativos, flexibles, económicos, simples y operativos.

En resumen, el objetivo de la Auditoría Operacional se cumple al detectar problemas y cuando proporciona las bases para solucionar los mismos, prevé obstáculos a la eficiencia con la presentación de recomendaciones que simplifican el trabajo.

El auditor al revisar las funciones de una entidad, investiga, analiza y evalúa los hechos; diagnostica problemas de la infraestructura administrativa y aporta soluciones que tienden a eliminarlo.

### 1.3 CARACTERISTICAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Dentro de los aspectos que caracterizan a la Auditoría Operacional se mencionan los siguientes:

1. Actúa en campos operativos no financieros. Es la que se encarga de los controles establecidos. Revisa cualquier actividad que involucra a la empresa.
2. Es un instrumento de información administrativa, de comprobación e información operacional y de señalamientos de problemas y soluciones a los mismos.
3. Es una actividad eminentemente objetiva. con su ayuda se logra alcanzar las metas trazadas.
4. El auditor adopta una actitud mental de protección, antes que la utilización de métodos especiales.
5. Con su ayuda se persigue incrementar la eficiencia y eficacia de las operaciones.
6. Compara operaciones anteriores. establece las mejoras logradas con los controles actuales.
7. El método de investigación es la observación y el análisis.

8. Por su naturaleza es una actividad continua.
9. Sirve de base para la toma de decisiones.

#### 1.4 LIMITACIONES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Sin dejar de ser funcional la auditoría operacional tiene limitaciones dentro de las que se encuentran:

##### El Tiempo:

Es necesario que se tenga oportunamente el estado de las cosas para poder actuar, por lo que la auditoría debe realizarse de forma regular, de tal manera que permita prever los problemas y evitar que crezcan los ya existentes. es importante tomar en cuenta que las actividades que se realizarán en esta auditoría no deben entorpecer la productividad ni ser procesos largos o fastidiosos.

##### El Conocimiento:

Se le considera una limitación, porque naturalmente ninguna persona es experta en todas las actividades de un negocio. La empresa no cuenta con un especialista para cada aspecto del establecimiento que se someta a evaluación. Razón por la cual la Auditoría Operacional queda en manos de personas especializadas en el trabajo de auditoría. Lo anterior requiere que conozcan el manejo de cada una de las actividades a evaluar.

El auditor antes de aceptar su designación como auditor operacional debe precisar si tiene los conocimientos y la experiencia que requiere el caso particular. El auditor operacional no puede dar la espalda a los problemas pequeños que encuentre en el desarrollo de la auditoría. Los descubrimientos son el subproducto de la actividad principal a realizar, por lo que debe tratar de analizar y comprobar únicamente la deficiencia, así como las oportunidades de mejorar en términos cuantitativos de eficiencia.

### El Costo:

Derivado de las restricciones del tiempo y conocimiento se produce la limitación del Costo. Muchas veces lo representa el personal dedicado a realizar la auditoría, también el material que se necesita para realizar los controles como el que se detalla: Notas de envío, planillas, notas de producción, cheques voucher, etc. Es recomendable hacer un presupuesto de lo que se va a utilizar y adaptarse al mismo.

## CAPITULO II

### DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

#### 2.1 POLITICAS A APLICAR EN LA REALIZACION DEL TRABAJO

1. El enfoque del trabajo debe ser práctico y realista. Este enfoque variará en cada entidad a auditarse y en base al sistema utilizado, el trabajo debe ser operativo y no un ejercicio técnico de sofisticación.

Para ello el auditor debe familiarizarse con la estructura organizativa de la empresa, sus objetivos sus políticas y sus operaciones. También debe conocer sobre los problemas inherentes al ramo de la actividad económica de la empresa que va a auditar.

Es útil para el auditor tener presente que una entidad es un conjunto de personas que utilizan recursos materiales e intelectuales para el desarrollo de las operaciones; la concepción fría de una entidad puede provocar una ejecución indiferente de los trabajos de auditoría con resultados pobres e intrascendentes.

El auditor necesita conocer profundamente los sistemas, procedimientos y métodos implantados en el área sujeta a examen; conviene, en consecuencia repasar el significado de estos conceptos.

Un sistema es el conjunto de procedimientos que se refieren a actividades entre si relacionadas dentro del marco de una entidad económica en marcha, un sistema es el medio para convertir las políticas gerenciales en acciones específicas.

Los procedimientos son normas de actuación previamente establecidas que marcan la secuencia en que se deben llevar a cabo las operaciones: los procedimientos definen el qué hacer, quién, dónde, y cuándo.

Los métodos son un conjunto de instrucciones detalladas que definen la forma en que se debe llevar a cabo una operación; los métodos son un complemento de los procedimientos y definen el cómo hacerlo.

2. Visita a las instalaciones, tanto las operativas como las administrativas. Realizar preguntas sobre los procesos a las personas que los llevan a cabo, tratando de identificar los problemas, esto le permitirá apreciar objetivamente y así conocer las diversas características de la misma (su personal, naturaleza de las operaciones que efectúan, la forma en que se lleva a cabo la producción y/o almacenamiento de las existencias, tipo de maquinaria que se utiliza, condiciones de seguridad, del equipo y ambiente en general.

3. Obtener información de las áreas en que la administración está teniendo problemas y las que desea enfocar con más énfasis. Cada auditoría debe ser parte de un plan general, el cual deberá recorrer el ciclo económico de la empresa, lo cual facilitará que se puedan concluir determinados puntos, que de otra forma no podrían ser totalmente cubiertos. Si la empresa cuenta con cartas de recomendación de los auditores externos, obtener copia para conocer los puntos del control interno que ya tienen problemas detectados.

4. Realizar un análisis financiero y operacional el cual consiste en llevar a cabo una evaluación de la función financiera, resultados y operaciones de una empresa, para obtener un panorama general de la forma en que se han desarrollado estudiando su solvencia, estabilidad, productividad, sus índices de rotación de personal, de inventarios, sus cuadros estadísticos, sus gráficas etc.).

Para lo cual podrían emplearse los diversos procedimientos de análisis e interpretación de Estados Financieros, los Presupuestos, etc., y aplicarlos a la situación actual, pasada y de ser posible futura de la empresa, tratando de compararla (aunque sea en términos generales), con empresas de su mismo ramo,

volumen de operaciones y nivel económico.

5. Se informa sobre las regulaciones especiales que rigen a la empresa, tales como controles sanitarios, licencias especiales para importar o exportar, contratos legales importantes privados y gubernamentales, controles de precios etc.

6. Con toda la información anterior:

a. Define el alcance de la auditoría

b. Determina el recurso humano con que la va a ejecutar

c. Establece cómo, cuándo y a quién se van a comunicar los resultados durante la auditoría y al final de la misma.

d. Prepara el programa de auditoría

7. La oportunidad de hacer el trabajo deberá ser fijado por la Gerencia General, tomando en consideración todas las condiciones especiales que sean necesarias.

8. El informe deberá estar listo en el menor tiempo posible.

## 2.2 PROGRAMACION, CONTROL Y SEGUIMIENTO

Los programas de auditoría o programas de trabajo, juegan un papel muy importante en la operación normal de la auditoría interna; sin programas los esfuerzos se desvían a situaciones que posiblemente no son las más importantes.

El programa de auditoría incluye métodos para realizar el trabajo y la forma de dejarlo evidenciado. Debe programarse adecuadamente para alcanzar los objetivos predeterminados y prever los elementos materiales y humanos que se requerirán para su ejecución. El auditor al planear tiene que tener un objetivo preciso, ya sea enfocado a un departamento ó área determinada o bien a todas las áreas que integran el sistema de la empresa, aprovechando todo

elemento que lo favorezca; el programa debe ser flexible, general o departamental y lo más sencillo posible.

El plan debe ser flexible, puesto que lo que se ha planeado puede modificarse de acuerdo a las circunstancias y adaptarse a los requerimientos de la entidad auditada.

El plan debe ser sencillo para que sea fácilmente asimilable por los encargados de la auditoría, evitan trabajo innecesario y reduce el tiempo de la misma.

El programa de auditoría operativa se prepara mejor después de haber realizado una etapa preliminar. Aunque el auditor sea experimentado, generalmente, rehúsa los programas ya establecidos debido a que las operaciones y la mayoría de los sistemas contables cambian a menudo de una auditoría a otra y de una empresa a otra.

La auditoría operativa incluye la evaluación de lo adecuado y efectivo de los controles designados, para realizar los objetivos de dirección en la organización o función que se está revisando.

Pasos generales para llevar a cabo un programa de auditoría operativa:

1. Consultar al gerente y a los empleados la clase del departamento objeto de la auditoría.
2. Examinar la organización del departamento.
3. Examinar la secuencia de procedimientos.
4. Examinar los informes de control.
5. Estudiar el control presupuestario.
6. Examinar la carga de trabajo departamental.
7. Recapitular los problemas revelados u observados en todos los pasos anteriores.
8. Tratar las comprobaciones de auditoría con el gerente y empleados clave del

departamento. Disponer futuras conferencias, según corresponda.

### 2.3 METODOLOGIA

El auditor que tendrá a cargo obtener la información conforme a la metodología que se establezca, debe estar preparado para algunos problemas típicos en estos casos:

1. Que las personas involucradas en las operaciones que se van a auditar tengan temor o rechazo a su trabajo por:

- a) Haber tenido una mala experiencia con otro auditor.
- b) Miedo a que le descubran errores en su trabajo que le implique la pérdida del mismo. Se agudiza el problema cuando el empleado sabe que ha actuado dolosamente.

c) Considerar que el auditor no sabe tanto como él sobre la actividad que se va a auditar.

2. Que se le vea como a un policía y no como a un profesional apto para mejorar los procesos operativos.

El auditor debe tener la suficiente capacidad de manejar estos problemas, transmitiendo seguridad en el entrevistado, sobre su propia capacidad para el trabajo a realizar, sobre su experiencia para determinar los errores comunes a la actividad que audita, así como en enfrentar situaciones delicadas que surgen en el proceso del trabajo.

Será la experiencia del auditor la que le permita escoger los métodos a aplicar para ejecutar el programa; sin embargo hay algunos pasos que se pueden recomendar:

### ENTREVISTAS

Las entrevistas formales son una técnica a través de la cual se obtiene la información directa respecto de una operación. Debe entrevistarse a los principales responsables de la ejecución de las operaciones objeto de revisión

Con la entrevista, va obteniendo evidencia de los formularios y reportes que afectan y produce la operación que está revisando.

#### CUESTIONARIOS

En determinados casos puede ser funcional el elaborar cuestionarios y solicitar al personal las respuestas.

El auditor debe tener la suficiente experiencia y habilidad para evaluar las respuestas a los cuestionarios, para ampliar las preguntas que éstos no contemplan, según las respuestas del entrevistado y según sus propias observaciones de la operación que estudia.

Este método no es tan eficiente como el de la entrevista personal.

#### FLUJOGRAMAS

Flujoqramación es una técnica por medio de la cual se describen los sistemas operacionales y contables y se determinan los controles internos.

La descripción de un sistema representado por esta técnica se denomina Flujoqrana; se utiliza para evaluar el control interno en la operación y para conocer el flujo del sistema descrito.

Las ventajas del flujoqrana:

- a. Su interpretación requiere menos tiempo que una descripción narrativa
- b. Representa con más facilidad el flujo de las transacciones
- c. Es más fácil de actualizar al modificar los sistemas
- d. Se puede aplicar en cualquier entidad: comercial, industrial, agropecuaria, manufacturera, financiera, de servicios, constructoras, etc.

Tanto en la entrevista personal como en la información obtenida por cuestionarios, el auditor debe realizar las pruebas que le permitan confiar en la validez de la información que recibe.

Por las características de los universos sujetos a revisión, los

programas de auditoría operacional deben cumplirse con base en pruebas selectivas.

La auditoría en su concepción más amplia enfrenta tradicionalmente el riesgo que deriva del hecho de que los exámenes que la constituyen cubren sólo una porción del total de eventos o cifras revisadas. Las revisiones selectivas representan en realidad la única opción práctica para el trabajo de auditoría. La auditoría operacional está sujeta por sus propias características a la misma clase de riesgos. Los universos sobre los cuales se realizan revisiones sobre el flujo de transacciones son muy extensos; algunos ejemplos a este respecto se incluyen a continuación:

a. Sistema de Ventas: Las operaciones de este sistema involucran el uso de los siguientes formularios que integran universos sujetos a revisión: Número de pedidos, de remisiones, de facturas, y de informes de salida de almacén formulados durante un periodo de tiempo específico.

b. Sistema de Compras: El universo sobre el que tiene que aplicarse los procedimientos de auditoría estará representado por número de requisiciones, de pedidos a proveedores, de informes de materiales recibidos y de reportes de control de calidad formulados en su lapso específico.

c. Sistema de Nómina de Obreros: Por lo que atañe a un sistema de este tipo el universo al que se enfrentan los procedimientos de auditoría puede estar representado por cantidad de tarjetas individuales de asistencia, de reportes de producción, de informes de ausentismo, de reporte de volúmenes de manufactura en centros de destajo expedidos de un periodo de tiempo determinado.

El campo de la auditoría operacional puede estar representado por universos que agrupen ciertos o miles de formularios empleados por la empresa para la clasificación y el procesamiento de sus transacciones. En consecuencia, el examen y el diagnóstico sobre la calidad de un sistema deben

basarse en pruebas selectivas cuyo cálculo se lleva a cabo en la práctica profesional de la auditoría a través de la aplicación de técnicas de muestreo.

Muestreo y Prueba son términos que se utilizan por regla general para describir lo mismo: El proceso para obtener información relativa al conjunto de una población o universo examinando sólo una parte del mismo.

En el concepto anterior radica el éxito de las pruebas selectivas en la auditoría operacional: La muestra deberá ser representativa del conjunto sujeto a revisión.

La selección de muestras de auditoría a través de muestreo estadístico permite considerar con un determinado grado de confianza, que el resultado de la revisión se basa en porciones representativas del universo lo que, por consecuencia, reduce los riesgos inherentes a las pruebas selectivas.

Las diferentes opciones para la selección de muestras que pueden utilizarse en auditoría operacional son:

**Muestreo Aleatorio Simple:** Método por el cual se seleccionan totalmente al azar los elementos de la muestra tomando en consideración la totalidad del universo; este muestreo permite a todos los componentes igual oportunidad de ser seleccionados. Se basa comúnmente en tablas de números aleatorios.

**Muestreo de Aceptación:** Se emplea para distinguir entre lotes de elementos buenos y lotes de elementos malos, estos últimos se definen como los que contienen defectos o fallas en un porcentaje superior al especificado.

**Muestreo de Atributos:** Es uno de los más frecuentes en auditoría: se basa en el uso de clasificaciones binomiales. Atiende a las características cualitativas de los elementos del universo; por ejemplo la clasificación de componentes según hayan sido debidamente autorizados o no.

**Muestreo de Conglomerados:** Este método implica ordenar el universo en grupos de elementos también llamados conglomerados. El primer paso consiste en hacer

una selección aleatoria de los grupos que se van a incluir en la muestra; y luego se procede a muestrear los elementos de los conglomerados seleccionados. El muestreo de conglomerados se usa generalmente para obtener resultados más precisos con un presupuesto fijo.

**Muestreo de Descubrimiento:** Es una técnica especializada en localizar ciertas clases de irregularidades, tales como fallas en la verificación de procedimientos de control interno o evidencias de malos manejos y posibles fraudes. Se basa en cuadros especiales de probabilidades. El muestreo de descubrimiento no tiene el propósito de dar bases para evaluar el contenido de error en todo el universo; proporciona el riesgo calculado implícito en el hallazgo de un solo error. También se le llama Muestreo Exploratorio.

**Muestra de Estimación:** Se emplea para determinar, dentro de límites y riesgos especificados, la frecuencia con que ocurren eventos tales como errores, violaciones al control interno, etc. El muestreo de estimación es el más usado por el auditor.

#### Verificación de la Información obtenida

Tanto en la entrevista personal como en la información obtenida por cuestionarios, el auditor debe realizar las pruebas que le permitan confiar en la validez de la información que recibe.

La verificación de los sistemas constituye una parte esencial en la auditoría operacional. La información que se obtiene durante ella, proporciona al auditor los elementos necesarios para consolidar su juicio sobre la calidad de los métodos y los procedimientos.

Es importante que los auditores instruyan a los ayudantes que harán la verificación sobre ciertas consideraciones de carácter práctico con el objeto de que la calidad de la revisión no sufra cambios.

1. Antes de iniciar la revisión, los auditores deben leer y analizar las

cédulas de objetivos de auditoría del sistema sujeto a examen. Los ayudantes realizarán un mejor trabajo si comprenden y conocen las metas a las que desean llegar; de lo contrario podrán realizar revisiones mecánicas.

2. Asimismo, antes de iniciar la verificación, los auditores deben leer y estudiar los programas de trabajo con el propósito de que posean una visión de conjunto relativa a su contenido y que les permita estar alerta a la posible cobertura simultánea de varios puntos propios de su examen.

3. Los trabajos de verificación se deben efectuar reduciendo al mínimo las consultas con el personal de los departamentos involucrados.

4. Las muestras de auditoría deben calcularse antes de comenzar cualquier tipo de examen. Esto tiene el objetivo de evitar que los auditores cambien caprichosamente los alcances de la revisión.

5. Las muestras deben cumplirse totalmente bajo cualquier circunstancia. Si el alcance fijado para la revisión fue de 100 pedidos, aunque en 95 casos se haya encontrado errores, los 5 pedidos restantes deben también inspeccionarse.

6. Debe tenerse cuidado con la documentación de los departamentos en que se llevan a cabo los trabajos de auditoría. Las marcas a lápiz rojo que se necesitan durante la revisión, deben ser discretas. Por otra parte, cada documento debe regresarse específicamente al empleado que lo facilitó y en el plazo requerido.

7. Los documentos y registros de las áreas auditadas deben custodiarse durante las horas no laborables. Casi siempre los documentos proporcionados al auditor contienen información confidencial y el no aplicar esta sugerencia puede provocar que cualquier persona tenga acceso a ella durante las horas de comidas o de descanso.

8. Debe evitarse durante los trabajos de auditoría el hábito de beber café o

alquier otro líquido pues por accidente se derrama y arruinaría documentos importantes.

Cada uno de los puntos del programa de auditoría deberá quedar referenciado en el índice de los papeles de trabajo en los que esté plasmada la evidencia obtenida con la aplicación de las técnicas y los procedimientos.

D. Asimismo en cada uno de los apartados del programa de auditoría deberá aparecer tanto el porcentaje de alcance sobre el universo sujeto a examen, como las iniciales del auditor responsable de la realización de los trabajos.

1. Los papeles de auditoría deberán incluir una mención clara de la técnica de muestreo utilizada para cumplir con cada uno de los apartados del programa durante los trabajos de verificación.

2. El auditor debe abstenerse de hacer comentarios sobre las fallas encontradas, pues dichos comentarios deben anotarse en papeles de trabajo y discutirse posteriormente con los funcionarios respectivos.

#### Deficiencias y Errores en los Sistemas.

Durante la aplicación de los programas de auditoría pueden localizarse las clases de fallas o deficiencias en los métodos y procedimientos que configuran los sistemas sujetos a examen:

. Desviaciones permanentes

1. Errores que provienen de fallas humanas

Como su nombre lo indica, las desviaciones permanentes constituyen actividades que se desarrollan rutinariamente por el personal fuera de los procedimientos y sistemas que oficialmente están en vigor. Las desviaciones permanentes son un síntoma de falta de comunicación entre los elementos que integran la estructura de operaciones de un departamento o, a veces, de la entidad en su conjunto.

A su vez, los errores que provienen de fallas humanas frecuentemente son

excepciones que no se pueden evitar; el personal es susceptible de fallas y conviene tener presente este aspecto que se presentará en cualquier sistema.

Conviene tener presente que cada una de estas dos clases de fallas involucra diferentes riesgos y repercusiones pasadas, presentes y futuras. A causa de ello, la actitud que el auditor debe asumir a este respecto depende de su experiencia, criterio, madurez profesional y conocimiento de la empresa.

Como quiera que el auditor localice desviaciones permanentes o fallas humanas ocasionales en los sistemas, es necesario que prepare cédulas que contengan descripciones objetivas de los problemas localizados en las áreas sujetas a examen.

En la redacción de fallas o deficiencias deben tomarse en cuenta dos términos muy frecuentemente utilizados por auditores:

1. Observación
2. Sugerencia.

Una observación es la descripción clara y objetiva de un problema que incluye el origen de dicho problema, los riesgos que corre la entidad, el posible impacto financiero derivado de dicho problema, y los efectos o repercusiones en otras áreas de la estructura general de organización.

Una sugerencia es la descripción clara y objetiva de la mejor opción que, a juicio del auditor, existe para la solución del problema localizado en un tramo de control. Las sugerencias o recomendaciones constituyen el mejor producto de la auditoría operacional y deben estar respaldadas por el estudio de todos los factores que intervienen en el origen de los problemas, a fin de que resulten accesibles para la empresa y susceptibles de ponerse en práctica.

#### Evaluación de la información

El auditor ordenará toda la información obtenida durante la ejecución de la auditoría: entrevistas y/o cuestionarios, hojas o papeles de trabajo,

incluyendo los modelos de los formularios que se manejan en la operación analizada, comentarios que ha ido anotando durante el trabajo. Luego analiza cada elemento por separado y dentro del conjunto para formarse un juicio sobre la situación.

Para estructurar una opinión sobre la calidad de los métodos y los procedimientos, el auditor debe tomar en consideración las gráficas de flujo o las cédulas descriptivas y sus apreciaciones personales derivadas de las conversaciones con el personal y de las observaciones de campo.

También es importante que la evaluación contemple cualquier circunstancia especial causada por transacciones de otro u otros departamentos con el área auditada. La calidad de los sistemas es frecuentemente influida por porciones de control en otras áreas; esta circunstancia podría llevar al auditor a considerar la conveniencia de extender su revisión antes de expresar una opinión final sobre los controles auditados.

La evaluación de los sistemas en vigor debe constar también por escrito en los papeles de trabajo del auditor. Dicha evaluación se expresa por regla general, mediante una conclusión breve y objetiva anotada en la última página del cuestionario de control interno, que incluye referencias cruzadas con las cédulas de observaciones en las que se mencionan los principales problemas detectados.

#### PAPELES DE TRABAJO

Papeles de trabajo son todos los documentos que arrojó la auditoría operacional, incluyendo todas aquellas notas hechas desde la planificación, pasando por el programa de auditoría hasta el informe final.

Función de los Papeles de Trabajo:

1. Son un registro del trabajo efectuado que evidencia las áreas auditadas, las personas entrevistadas, la documentación recabada durante la auditoría y

las observaciones que se han ido haciendo sobre estos documentos.

2. Durante el proceso de la auditoría sirven de fuente para otras entrevistas, para ir interrelacionando la información que le van proporcionando los entrevistados.

3. En el caso de Notas Especiales, sirven para no olvidar aspectos importantes que se obtienen en una entrevista y que se deben considerar en la entrevista a otro empleado que se relacione con la actividad auditada.

4. Evidencia la supervisión que el auditor encargado hizo a los auditores auxiliares.

5. Son el soporte de las conclusiones y recomendaciones a que llega el auditor sobre el trabajo ejecutado y de su informe final.

#### Características de los Papeles de Trabajo:

Para cumplir con las funciones expuestas, los papeles de trabajo deberán reunir las siguientes características:

1. Uniformidad en su elaboración: para lo cual deberá difundirse un esquema básico, el cual deberá ser conocido por todos los miembros del equipo de auditoría.

2. Adecuada referencia a todas las observaciones, lo cual posibilitará la interrelación de cada punto del informe final con la evidencia suficiente y competente.

#### Tipos de Papeles de Trabajo

La forma y contenido de los papeles de trabajo varían según cada caso y también la técnica del auditor que dirige y el que hace la auditoría.

Sin embargo, se puede mencionar los siguientes tipos:

1. Cuestionarios: cuando ha sido éste un método utilizado durante la auditoría.

2. Descripciones de procedimientos: cuando el método ha sido de entrevista

personal directa, se describen narrativamente los procedimientos de cada operación auditada según cada persona que participa en la misma.

3. Flujogramas; elaborados con base en la información obtenida, tanto en entrevistas personales como a través de cuestionarios.

4. Organigramas; de la entidad o de la unidad auditada.

5. Documentos de la entidad:

a) Copias de manuales internos sobre políticas de algunas operaciones.

b) Copia de la carta de recomendaciones de los auditores externos.

c) Copia de informes de la administración sobre los problemas de la unidad o de la actividad que se audita.

d) Copia de todos los formularios, reportes y controles que se detectaron en el curso de la auditoría.

6. Cédulas de Supervisión.

7. Cédulas de Notas Especiales

8. Borrador (es) del Informe.

## 2.4 INFORME

El informe de la auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado.

El informe es parte de la evidencia de la calidad profesional con que se efectuó la auditoría: un buen trabajo de campo puede ser anulado por un informe pobre.

Un buen informe dependerá de la calidad del trabajo realizado y su contenido debe reflejar la filosofía con que se realizó el trabajo y el enfoque con que se hizo la auditoría.

### PROPOSITO DEL INFORME

1. Sirve para resumir la evidencia obtenida durante la auditoría, detallando los problemas más importantes que se detectaron y las conclusiones de la

auditoría.

2. El informe también indica las áreas que requieren ser modificadas y las que se encuentran en condiciones de ser optimizadas.
3. Que la administración tome las acciones que estime pertinentes con base a las recomendaciones del auditor.

#### A QUIEN SE DIRIGE EL INFORME

Cuando el trabajo se ha desarrollado por el auditor en forma externa, el informe se dirige a aquella persona que ha contratado los servicios por parte de la entidad auditada.

Cuando el informe proviene de auditoría interna, se debe comprender la estructura administrativa de la empresa para dirigir el informe a nivel que permitirá que se ejecuten las recomendaciones del auditor, manteniendo siempre en mente que los auditados son personas de las que él requiere colaboración y cooperación para realizar bien su trabajo. Esto sobre una relación altamente profesional.

El informe puede así ir a los niveles locales o corporativos, pues también en estos últimos se necesita conocer aquellos hechos relevantes que se han desviado de las políticas y de los procedimientos establecidos por la alta administración. También desean conocer los problemas operacionales y como hacer las operaciones más eficientes.

Puntos que deben cumplirse antes de la preparación del informe.

Una vez que el auditor anotó en sus papeles de trabajo todas las deficiencias que a su juicio existen en los sistemas debe efectuar un examen crítico sobre cada observación y cada sugerencia. Es útil repasar los puntos de vista estructurados varios días o semanas antes, pues las apreciaciones de última hora sirven para depurar los enfoques y criterios de los primeros días de la auditoría, cuando el conocimiento del área o de la empresa era aún

superficial.

Este examen debe incluir un estudio integral de cada observación con los papeles de auditoría en que se apoyan los comentarios, la descripción de los problemas y las sugerencias derivadas del criterio del auditor; es necesario recalcar que no deben admitirse observaciones y sugerencias que no estén respaldadas por evidencia suficiente y competente en cédulas de auditoría.

Además de lo expuesto anteriormente es importante señalar algunos puntos que deben tomarse en cuenta antes de preparar el informe derivado de la auditoría operacional:

1. Todos los papeles de trabajo deben estar revisados y firmados por el gerente o el supervisor de auditoría. Esta es una norma de carácter universal que no puede dejar de aplicarse bajo ninguna circunstancia.
2. En consecuencia, tanto el auditor en jefe como sus ayudantes deben tener conocimiento profundo de los métodos, procedimientos y sistemas que se han examinado en la empresa.
3. Tanto el auditor en jefe como sus ayudantes deben estar convencidos de la autenticidad de cada observación incluida en los papeles de trabajo. El auditor debe estar consciente de que se enfrentará a RESISTENCIA AL CAMBIO por parte de los empleados de la empresa; esta resistencia podrá vencerse sólo si se tiene un conocimiento amplio de las áreas auditadas y un CONVENCIMIENTO ABSOLUTO de que los problemas son auténticos.
4. El auditor debe clasificar los problemas detectados de acuerdo con su importancia, a la luz del impacto presente y futuro sobre los recursos de la entidad. Los problemas de poca trascendencia no van a soslayarse u ocultarse a la entidad, pero su tratamiento será distinto en relación con situaciones trascendentales para la organización.
5. Los papeles de auditoría deben incluir no sólo descripciones de problemas,

sino sugerencias útiles, claras y objetivas para corregirlos.

6. El auditor y sus ayudantes deben discutir, analizar y evaluar cada una de las sugerencias para corregir los problemas detectados. Las recomendaciones deben reflejar el criterio profesional de los que llevaron a cabo la revisión en el campo y el criterio y madurez del responsable de la planeación y supervisión de la auditoría.

7. Es más importante estar convencido de que las sugerencias de auditoría están bien estructuradas y serán de utilidad, que el convencimiento respecto a las fallas o deficiencias en los sistemas.

8. En los papeles de trabajo es esencial que las sugerencias de auditoría sean:

a. Factibles:

Es decir, susceptibles de llevarse a la práctica y no sólo quimeras obtenidas de manuales que nunca se han puesto en operación.

b. Accesibles:

Esto es, al alcance de la empresa desde el punto de vista de su capacidad económica.

c. Objetivos e integrales:

Es decir, congruentes con la estructura del área en la que se van a implantar y con la estructura de otras áreas que se relacionen con ésta.

En resumen, antes de proceder al inicio del proceso de preparación del informe, el auditor y sus ayudantes deben trabajar sobre los papeles que contienen las descripciones de los sistemas, el señalamiento de fallas y el detalle de las sugerencias, a fin de agotar todas las posibilidades existentes respecto a todo aquello que pueda: eliminarse, combinarse, transferirse, cambiarse, corregirse.

Para que las observaciones y sugerencias de auditoría puedan comunicarse

a la entidad de manera correcta y oportuna es necesario que el auditor lleve a cabo los siguientes pasos:

- a. Discusión de las observaciones y sugerencias
- b. Recopilación de respuestas a las observaciones y sugerencias
- c. Elaboración del borrador del informe de auditoría.

a. Discusión de las Observaciones y Sugerencias

Luego que los papeles de trabajo han sido revisados y aprobados por el supervisor de auditoría, se tiene la certeza de que las observaciones y sugerencias representan los puntos de vista definitivos en torno a los problemas localizados dentro de los sistemas ya establecidos.

Entonces procede solicitar a los gerentes y a los directores de las áreas involucradas en la auditoría, la celebración de una junta para comentar las recomendaciones del auditor, llegar a conclusiones respecto a ellas y establecer de manera conjunta las acciones necesarias para su implantación dentro de la estructura de la entidad.

En la reunión se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Iniciar la reunión explicando previamente los objetivos de la auditoría en cada una de las áreas que fueron revisadas, la cual debe ser breve y sin tecnicismos.
2. Hacer hincapié en que la auditoría operacional tiene propósitos esencialmente constructivos y no destructivos; es decir, los problemas localizados y las fallas detectadas serán divulgados para beneficio de la entidad y no para señalar o culpar al personal involucrado.
3. Se debe hacer énfasis para reconocer y agradecer la colaboración de todo el personal de cada una de las áreas funcionales que han sido auditadas.

4. Comenzar la reunión en su aspecto propiamente técnico dando lectura a cada una de las observaciones y sugerencias de acuerdo con el texto de las cédulas de auditoría.
5. Enfatizar la mejor disposición en que se encuentra el auditor para ofrecer las pruebas en que se basa cada una de sus observaciones.
6. Hacer ver que las sugerencias propuestas son únicamente el punto de vista de los auditores y que en consecuencia, el punto de vista de los ejecutivos que tienen a su cargo las áreas involucradas es importante y valioso para depurar o mejorar dichas sugerencias.
7. Respecto a las sugerencias que reflejan su punto de vista, el auditor debe procurar convencer antes que vencer.
8. Es importante tomar nota de las respuestas y puntos de vista que los ejecutivos expresen respecto a cada una de las sugerencias y las observaciones de los auditores.
9. Deben evitarse comentarios irónicos o tendenciosos respecto a cualquier empleado o funcionario de las áreas que se han examinado y de la empresa en su conjunto; las apreciaciones del auditor no deben ir más allá de los hechos concretos, aún en los casos en que los problemas detectados se relacionen con actitudes negativas o incapacidad del personal.
10. El último paso que el auditor debe dar es cambiar su punto de vista o dejarse derrotar por los ejecutivos con quienes celebra la discusión de sus observaciones. El auditor si llega a la reunión convencido de la certeza de sus apreciaciones debe defenderlas con profesionalismo hastalas últimas consecuencias.
11. El auditor debe aceptar y solicitar un plazo razonable para su evaluación. los puntos de vista expresados por los directores y gerentes en discrepancia con las observaciones y sugerencias. No hay que olvidar que quienes viven

diariamente un sistema pueden tener puntos de vista mejor apoyados que quienes lo han vivido sólo durante las semanas de duración de una auditoría.

#### b. Recopilación de Respuestas a las Observaciones y Sugerencias.

En relación con las observaciones y sugerencias que los ejecutivos acepten durante la reunión que se mencionó antes, es importante poner en práctica los puntos siguientes:

1. El auditor debe lograr que los ejecutivos de las áreas involucradas establezcan y se comprometan a respetar fechas o plazos en los que las recomendaciones aceptadas quedarán cumplidas en forma integral.
2. De acuerdo con las fechas o plazos fijados por la empresa para cumplir las recomendaciones aceptadas, es necesario que el auditor las anote claramente en los papeles de trabajo.
3. En cuanto a las sugerencias cuyo cumplimiento requiera de la intervención de especialistas internos o externos, los directores y gerentes deben establecer fechas tentativas para obtener las autorizaciones en quienes recaiga esta responsabilidad.

Es importante señalar que con relativa frecuencia algunas sugerencias de auditoría son rechazadas por la empresa, esto puede obedecer a circunstancias de diversa naturaleza: recursos materiales o financieros insuficientes, la existencia de proyectos a corto plazo para modificar totalmente los procedimientos en el área auditada, etc.

Cualquiera que sea la razón por la que los directores o gerentes rechacen las recomendaciones del auditor, también es indispensable que las respuestas se transcriban literalmente en los papeles de trabajo. El gerente de auditoría deberá tomar la precaución de que dichas respuestas incluyan los datos necesarios para interpretar claramente las razones por las que las sugerencias

fueron rechazadas o diferidas en su aplicación por el personal involucrado.

### c. Elaboración del Borrador del Informe de Auditoría

Una vez que se han discutido con la empresa las observaciones y sugerencias y que el auditor ha recopilado en sus papeles de trabajo las respuestas que los ejecutivos han dado, procede la preparación del borrador del informe de auditoría operacional.

El borrador del informe constituye la versión final de los hallazgos derivados de la auditoría operacional; es la base para el trabajo de mecanografía y, en consecuencia, su redacción debe ser clara, objetiva y sin ninguna clase de errores.

Hay que tener cuidado con la calidad del contenido del informe ya que es el único documento que conocerá el cliente para darse cuenta de toda la labor realizada por el auditor.

La calidad del reporte de auditoría operacional se relaciona tanto con la presentación física de sus componentes, como con el enfoque y mensaje profesional de su contenido. Ambos factores son esenciales y deben estar perfectamente conjugados.

De acuerdo con lo anterior, para referirnos a los atributos que se deben reunir en un reporte de auditoría operacional es necesario analizar cada una de las partes que lo integran. éstas se incluyen a continuación:

1. Carátula
2. Dictamen
3. Texto con observaciones, sugerencias y respuestas.

1. Carátula: Constituye el encabezado del informe, la cubierta de las páginas que lo integran y debe incluir, por lo menos, la denominación o la razón

social de la entidad sin abreviaturas. mención del ciclo de transacciones en que se localizan los sistemas auditados. mención de dichos sistemas. especificación de qué es un informe de auditoría o un reporte con recomendaciones derivadas de una auditoría operacional y la fecha a que se refieren las observaciones y sugerencias.

La fecha que aparece en la carátula puede incluir solamente el mes y el año en que el reporte se terminó de preparar; esto obedece a que la fecha en detalle relativa a la terminación del examen del flujo de transacciones forma parte del dictamen.

La carátula debe ser breve. objetiva y satisfacer los requerimientos obvios del buen gusto y la sencillez profesional que, sin embargo, varían en cada despacho de Contadores Públicos o en los Departamentos de Auditoría Interna de las Entidades.

2. Dictamen: Se le denomina también diagnóstico y constituye la parte esencial del reporte de auditoría ya que su contenido está dirigido a capturar la atención de los lectores. Los elementos que lo integran son:

- Destinatario
- Párrafo de alcance
- Párrafo intermedio
- Párrafo de opinión
- Firma
- Fecha

El destinatario es la persona a quien se dirige el reporte de auditoría.

En el caso de una auditoría operacional efectuada por contador público independiente, el dictamen debe dirigirse al funcionario que contrató los

servicios. Si el examen se llevó a cabo por un Departamento de Auditoría Interna, el dictamen o diagnóstico deberá remitirse al principal funcionario a cargo del área en que se celebró la intervención.

El párrafo de alcance es una descripción breve y sencilla del trabajo llevado a cabo por el auditor, cuyo objetivo es informar a los lectores acerca de tres factores esenciales:

- Qué sistemas fueron examinados
- En qué período o a qué fecha
- Con qué propósito

La mención de los sistemas auditados debe incluir la identificación del departamento o departamentos en los cuales se desarrolló la auditoría operacional.

Es muy importante especificar el período de tiempo en el cual se han aplicado los procedimientos de auditoría, ya que de esta manera el contador público establece claramente el segmento de las transacciones al cual están referidos sus hallazgos y recomendaciones.

Por otra parte, el propósito de la auditoría debe incluirse en el párrafo de alcance para informar a los lectores de los beneficios específicos que derivarán para la empresa como resultado de la auditoría, tales como el mejoramiento de los sistemas, el incremento de la eficiencia y de la eficacia en el desarrollo de las actividades, etc.

El párrafo intermedio incluye un resumen de los principales problemas localizados por el auditor durante el desarrollo de su trabajo. Este párrafo es fundamental para atraer la atención de los lectores y su contenido debe ser congruente con el detalle de las deficiencias que se han comentado con los directores y los gerentes de las áreas auditadas.

En este párrafo debe evitarse una descripción exagerada de los problemas que

se han localizado, pues los lectores podrían formarse un juicio alarmista sobre la situación en que se encuentra el área auditada.

El párrafo de la opinión constituye el diagnóstico propiamente dicho derivado de la auditoría operacional y debe incluir el punto de vista claro y preciso que el auditor tiene sobre la calidad de los sistemas que se han examinado.

La firma en el dictamen es un elemento indispensable para identificar con claridad la responsabilidad en relación con las observaciones, las sugerencias y el diagnóstico sobre la calidad de los sistemas auditados.

Finalmente un elemento de particular importancia en el dictamen es la fecha.

La fecha en el informe de auditoría operacional incluye lugar, mes, día, y año e indica el límite de la responsabilidad del auditor en relación con eventos posteriores que lleguen a ocurrir después de que la auditoría operacional ha terminado.

La fecha en el dictamen coincide, por regla general, con el día en que se llevó a cabo la reunión con directores y gerentes para discutir las observaciones y sugerencias.

Sin embargo puede ocurrir que después de la junta con los ejecutivos, el auditor tenga que llevar a cabo algunas revisiones o verificaciones adicionales, en cuyo caso la fecha del dictamen será la del día en que se hayan concluido los trabajos correspondientes.

J. Texto con observaciones, sugerencias y respuestas: Debe ser congruente con el párrafo intermedio y el párrafo de la opinión del dictamen e incluir, sin excepción, las respuestas de las diferentes gerencias y direcciones involucradas.

El texto con observaciones y sugerencias constituye el contenido medular del reporte de auditoría operacional; su redacción debe ser accesible y en un lenguaje exento de tecnicismos, a fin de que su lectura resulte fácil y en lo

posible. amena.

#### Emisión del informe de auditoría operacional

La emisión del informe conlleva los siguientes pasos:

- a. Mecanografía del borrador
- b. Confronta
- c. Envío a destinatarios

La mecanografía del borrador es muy importante, el borrador puede tener cambios para mejorar su contenido, sin embargo el informe mecanografiado cuando se entrega a los destinatarios se convierte en el representante del departamento de auditoría interna o del despacho de contadores públicos.

Por ello la mecanografía debe ser limpia, clara, de excelente calidad y debe estar de acuerdo con las técnicas y usos modernos para garantizar una presentación actualizada del reporte de auditoría.

La confronta es una responsabilidad del auditor, la cual consiste en comparar cuidadosamente lo escrito mecanográficamente con el borrador correspondiente.

Es importante tomar en cuenta en relación a la confronta que la colocación incorrecta de una coma o de un punto y la falta de un acento pueden cambiar radicalmente el sentido de una observación o de una sugerencia y lesionar el contenido del informe de auditoría. Siempre es necesario que el gerente de auditoría lea con cuidado el informe mecanografiado que ya pasó por la confronta.

El envío a los destinatarios debe llevarse a cabo una vez que los trabajos de mecanografía, confronta y firma del dictamen estén concluidos.

El reporte se envía a los directores y gerentes que participaron en la junta en que se discutieron las observaciones y sugerencias; asimismo, deben remitirse ejemplares al director gerente y, en su caso, al consejo de

administración y a la asamblea de accionistas.

La encuadernación del informe debe supervisarse con objeto de evitar que el orden y secuencia de las páginas vayan a alterarse.

## CAPITULO III

### ESTRUCTURA DE LA EMPRESA DEDICADA A FABRICAR PERFUMES

#### 3.1 ASPECTOS LEGALES

En Guatemala, la mayoría de las empresas que se forman lo hacen como sociedades anónimas, las cuales sea cual sea la actividad a la que se dediquen tienen por obligación, regirse a lo que dispone la legislación vigente, y también con las leyes y reglamentos especiales con los cuales estén relacionados.

La legislación vigente y existente en el país que regula las actividades de cualquier empresa incluyendo a la que fabrica perfumes, la forman: El Código de Comercio, El Código Tributario, La Ley del Impuesto Sobre la Renta, El Impuesto al Valor Agregado (IVA), La Ley del Impuesto de Timbre Fiscal y de Papel Sellado Especial para Protocolos, El Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, El Código de Trabajo.

A continuación se detallan aspectos importantes relacionados con la constitución de empresas que elaboran y venden perfumes, y que forman parte de la estructura de la misma.

##### 3.1.1. El Código de Comercio:

El Decreto del Congreso de la República No. 2-70, fue creado con el objeto de regularizar todas las actividades de carácter Mercantil, tomando en cuenta el auge del intercambio de bienes y servicios existente en la actualidad.

Las empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de perfumes son comerciantes, y deben realizar sus actividades bajo lo que establece dicho código.

En la primera parte del Código se describe lo relativo a los comerciantes, indicando: que son quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

1. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
2. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
3. La banca, seguros y fianzas.
4. Las auxiliares de las anteriores.

También hace mención de lo referente a las sociedades, estableciendo su clasificación, sus órganos constitutivos, de administración y fiscalización, así como la disolución y liquidación, fusión y transformación de las sociedades.

En la segunda parte se establecen las obligaciones profesionales de los comerciantes en lo que es su inscripción en el Registro Mercantil, así como la obligación de llevar la contabilidad y la forma y clases de registros. Lo que son las cosas mercantiles como los títulos de crédito, sus procedimientos, y las obligaciones y contratos mercantiles se encuentran en la tercera y cuarta parte del código.

### 3.1.2. El Código Tributario

En este código se unifican los procedimientos y otras disposiciones que son aplicables en forma general a cualquier tributo, también se establece conceptos relacionados con las normas tributarias, como lo son el carácter y campo de aplicación, las fuentes, los principios aplicables e interpretación, vigencia en el tiempo, se indica el cómputo de tiempo, así como las clases de tributos: Impuestos, Arbitrio, Contribución especial y Contribución por Mejoras.

En el título II, Capítulo II señala quien es sujeto activo y pasivo de la obligación tributaria, establece lo que son los contribuyentes y los responsables .

Así también establece como obligaciones de los sujetos pasivos o responsables pagar los tributos y que se cumplan los deberes formales impuestos por este código.

Asimismo en el Código Tributario, se explican varios conceptos que se relacionan con la empresa dedicada a la elaboración de perfumes y que por consiguiente debe tomarse en cuenta y son: Los medios de extinción de la obligación tributaria: el Pago, la Compensación, la Confusión, Condonación o remisión, y la Prescripción, Las Infracciones Tributarias, Defraudación Tributaria, Las Sanciones, Las Exoneraciones.

Se indica también las facultades y atribuciones de la Administración como lo son la Fiscalización e Investigación, usando para ello libros, registros y documentos que amparen las operaciones registradas y otros elementos que se vinculan con la tributación.

Establece que es obligatoria la Inscripción en la Administración de la Dirección General de Rentas Internas que corresponda, de los contribuyentes y responsables de los mismos, teniendo antes que estar inscritos en el Registro Mercantil con el fin de poder realizar sus actividades.

El Código Tributario establece que para inscribirse ante la Dirección General de Rentas Internas, es necesario presentar:

1. Copia legalizada de la escritura constitutiva
2. Copia del acta o documento del nombramiento del Representante Legal, e indicar el nombre y apellidos completos, y el domicilio fiscal de la persona nombrada.

3. Se debe presentar una declaración en formularios especiales otorgados por la Dirección General de Rentas Internas, que debe contener:

- Las generales de la persona individual, la razón social o denominación y nombre comercial
- Domicilio Fiscal y la actividad a la que se dedicará
- Fecha en que iniciará sus actividades

La Dirección General de Rentas Internas asignará un número de identificación tributaria (NIT), el cual es necesario consignar en cualquier trámite relacionado.

También es importante mencionar que cualquier modificación en los datos de inscripción, se debe notificar a la Dirección General de Rentas Internas dentro de treinta días (30) hábiles de ocurrido.

Por último se hace mención de los procesos administrativos, las pruebas, requerimientos, audiencias y resoluciones. Cómo impugnar las resoluciones de la Administración Tributaria: Recurso de Revocatoria y Reposición, y el Recurso de lo Contencioso Administrativo.

### 3.1.3 El Impuesto sobre la Renta

Es el Decreto 26-92 del Congreso de la República, publicado el ocho de mayo de 1992 y sus reformas según Decreto número 61-94 del Congreso de la República. En este trabajo se analizan las disposiciones que afectan a las empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de perfumes.

a. En el capítulo I de la referida ley, establece un impuesto sobre la renta bruta o neta que obtenga toda persona individual o jurídica, domiciliada o no en el país que provenga de la inversión de capital, del trabajo de la combinación de ambos. Se considera renta bruta al conjunto de ingresos, utilidades y beneficios, gravados y exentos, devengados o percibidos en un periodo de imposición, y la renta neta para las personas que realicen

actividades lucrativas, al resultado de deducir de la renta bruta, las rentas exentas y los costos y gastos necesarios para producir o conservar la fuente productora de las rentas gravadas.

En el capítulo II se indica: contribuyente es la persona individual o jurídica domiciliada o no en Guatemala, que obtenga renta en el país y que están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo.

Se explica en el capítulo III, que renta de fuente guatemalteca es todo ingreso que haya sido generado por capitales, bienes, servicios y derechos de cualquier naturaleza, invertidos o utilizados en el país.

b. En el artículo 7 se establece el período de imposición, indicando que el impuesto se liquidará en forma definitiva anualmente, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual que corresponda. De manera general el período de liquidación definitiva anual principia el uno de julio de un año y termina el treinta de junio del año siguiente, debiendo coincidir con el ejercicio contable del contribuyente.

c. En el capítulo VII, se especifica lo relacionado a las depreciaciones y amortizaciones que admite deducir esta ley y son las que corresponde efectuar sobre bienes de activo fijo e intangibles, propiedad del contribuyente y que son utilizados en su negocio. industria, profesión, explotación o en otras actividades vinculadas a la producción de rentas gravadas. Señala la base de cálculo, la forma de calcularla, y los porcentajes de depreciación.

d. El capítulo IX refiere lo relacionado a Ganancias y Pérdidas de Capital las cuales están constituidas por el resultado de la transferencia, cesión, compra-venta, permuta u otra forma de negociación de bienes y derechos, cuyo giro habitual no sea comerciar con dichos bienes o derechos.

Indica las deducciones que se pueden realizar para determinar la pérdida o ganancia de capital y como determinar y pagar dicha pérdida o ganancia.

e. En el artículo 38 de la ley se establece lo relacionado a los conceptos que tiene derecho deducir la persona jurídica para determinar su renta neta, deduciendo de su renta bruta, los costos y gastos necesarios para producir o conservar la fuente productora de las rentas gravadas, algunos de ellos son:

- El costo de producción y de venta de mercancías y de los servicios que les hayan prestado
- Los gastos de transporte, combustibles
- Los sueldos, sobresueldos, salarios, bonificaciones, comisiones dietas pagadas a los trabajadores
- Las cuotas patronales pagadas al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
- Las indemnizaciones pagadas por terminación de la relación laboral
- Los alquileres de bienes muebles e inmuebles
- Los impuestos, tasas y contribuciones y arbitrios municipales
- Las depreciaciones y amortizaciones
- Los honorarios, comisiones, reembolsos de gastos deducibles y similares por servicios profesionales
- Los gastos generales y de venta incluidos los de empaque y embalaje

f. El artículo 39 indica los Costos y Gastos No deducibles. Entendiéndose los costos y gastos que no hayan tenido su origen en el negocio, los gastos no respaldados con su documentación legal correspondiente y que no correspondan al período anual en que se liquida, y otros.

g. Dentro de las deducciones por reinversión de utilidades, permite la ley deducir de la renta neta hasta un veinte por ciento (20%), del total de las utilidades del período anual de imposición, que se reinvierta en la

adquisición de planta, maquinaria y equipo, siempre que la inversión se efectúe dentro de los cinco (5) meses de la fecha del cierre del ejercicio anual de imposición a que corresponde aplicar la deducción. También permite que se deduzca la inversión que se realice por compra de mobiliario y equipo que se dedique para la educación de los trabajadores, siempre que esta compra no se haya deducido como gastos dentro de la actividad de la empresa.

h. Para el cálculo del impuesto las personas jurídicas deben aplicar a la renta imponible la tarifa del treinta por ciento (30%).

i. La empresa queda obligada a llevar contabilidad de acuerdo a lo dispuesto en el Código de Comercio, y deben preparar un Balance General, un Estado de Resultados, Costo de Producción, Estado de Flujo de Efectivo, a la fecha del cierre del periodo fiscal. El sistema de contabilidad que se debe usar es el de lo devengado lo que implica que las operaciones se registran en el momento en que se efectúan, independientemente del tiempo en que queden liquidadas.

También están obligados a practicar inventarios al inicio de operaciones y al cierre de cada periodo de imposición.

j. Al igual que cualquier otra empresa establecida en el país, la empresa dedicada a la elaboración de perfumes queda obligada a presentar declaración jurada de Renta, al finalizar su periodo fiscal. Deben efectuar pagos trimestrales a cuenta del Impuesto Sobre la Renta, cada empresa puede escoger cualquiera de de las opciones indicadas en el artículo 61 dependiendo cual le convenga más.

### 3.1.4. El impuesto al Valor Agregado IVA

Este impuesto también forma parte de la serie de reformas de 1992. La ley que lo rige fue publicada y puesta en vigor en la misma fecha que entró en vigencia la ley del Impuesto Sobre la Renta. El Decreto Legislativo que lo contiene es el 27-92, y grava todo acto o contrato, por medio del cual, se

transfiere con el pago, el dominio total o parcial de bienes muebles o inmuebles situados en el país, los servicios que es la acción o prestación que una persona hace para otra y por la cual percibe un honorario, cualquier forma de remuneración; las importaciones o sea la entrada o internación, cumplidos los trámites legales de bienes muebles extranjeros al país; las exportaciones que son la venta, cumplidos los trámites legales, de bienes muebles nacionales para uso o consumo en el exterior.

Para efectos del presente trabajo se analizan los aspectos siguientes:

- a. El impuesto es generado por la venta, prestación de servicios, importaciones, arrendamientos en general, la destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, la venta de inmuebles, la donación entre vivos de bienes inmuebles. La actividad de elaborar y comercializar perfumes queda afecta a pagar y cobrar este impuesto tomando en cuenta que las actividades que realiza están contenidas en la ley analizada.
- b. La tarifa aplicable a todos los actos gravados según el Decreto 27-92 era el siete por ciento (7%), pero en el Decreto 60-94 Reformas a la Ley del Impuesto Al Valor Agregado en su artículo número 7 se establece que a partir de Enero de 1996 es del diez por ciento (10%) sobre la base imponible, el cual debe estar incluido en el precio de venta.
- c. Es importante hacer notar que la ley exonera del pago de este impuesto a las exportaciones, lo que permite que se realice con mayor fluidez la negociación de los productos de la empresa ampliando el mercado.
- d. El Crédito Fiscal que se establece al efectuar las compras, así como el Débito Fiscal al vender, se debe reportar en declaración mensual.
- e. Los contribuyentes de este impuesto deberán elaborar los siguientes documentos: Facturas, Notas de Débito, Notas de Crédito, que la ley considera obligatorios, dependiendo la forma en que facturen sus ingresos, es necesario

que soliciten autorización ante la Dirección General de Rentas Internas para poder utilizarlas.

f. También es obligatorio llevar registros de Compras y Ventas al día y detallar lo que generó crédito y débito en cada mes, lo cual debe coincidir con lo declarado mensualmente al fisco.

g. El resultado de cada operación mensual debe presentarse en una declaración jurada dentro de los treinta (30) días después del mes de efectuada la operación.

### 3.1.5. Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos

Fue publicada el veinticinco de junio de mil novecientos noventa y dos. Está contenida en el Decreto 37-92 del Congreso de la República, consiste en una tarifa del impuesto del tres por ciento (3%), la que se determina aplicándola al valor de los actos y contratos gravados por la ley. El valor es el que consta en los documentos.

Establece tarifas específicas del impuesto en los siguientes documentos relacionados con la actividad de la empresa, incluyendo a la que se dedica a la elaboración y comercialización de perfumes:

a. En los libros de contabilidad, hojas móviles, actas o registros, se pagará por cada hoja cincuenta centavos de quetzal (Q.0.50)

b. Actas de legalización notarial de firmas o documentos cincuenta centavos de quetzal (Q.0.50).

c. Patentes extendidas por el Registro Mercantil:

Para empresa individual	Q. 50.00
-------------------------	----------

Para sociedades mercantiles	Q.200.00
-----------------------------	----------

d. Testimonios de Escritura Pública de Constitución, doscientos cincuenta quetzales (Q.250.00).

Dentro de las exenciones queda exenta del impuesto las facturas comerciales de proveedores del exterior y las pólizas de importación y exportación.

Al igual que el resto de empresas, se debe sujetar a lo dispuesto en esta ley en cuanto a la forma de pago del impuesto.

### 3.1.6. Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)

La empresa dedicada a la elaboración y comercialización de perfumes, para realizar dicha actividad se ve obligada a contratar recurso humano, por esta razón están obligados a inscribir a la empresa como patronos y agentes retenedores de las cuotas establecidas por este régimen.

Las contribuciones al régimen que debe hacer la empresa objeto de estudio son:

Para el Departamento de Guatemala:

Patronos 10%

Trabajadores 4.5%

Intra 1% (Modificado por Decreto 43-92 del 30 de julio de 1992).

Intecap 1%

Para los Departamentos:

Patronos 6%

Trabajadores 2.5%

### 3.1.7. Código de Trabajo

El presente código y sus reglamentos son normas legales de orden público.

A sus disposiciones se deben sujetar todas las empresas de cualquier naturaleza que sean, que existan o que en el futuro se establezcan en Guatemala, incluyendo a las que se dedican a la elaboración de perfumes.

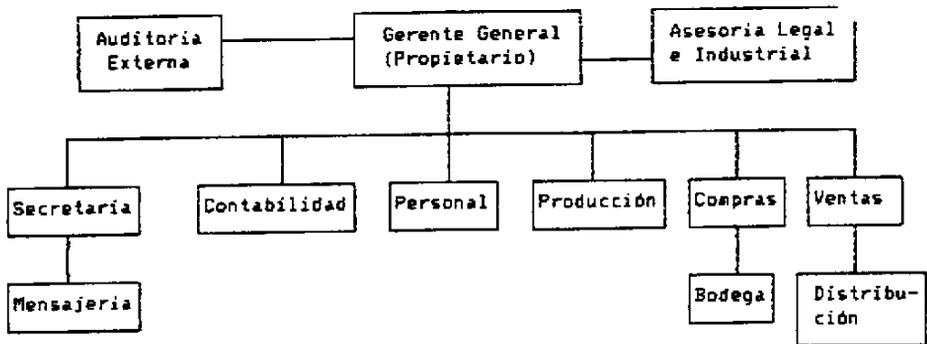
Deben aplicarse las disposiciones protectoras del trabajador que contiene este Código, en el caso de nacionales que sean contratados en el país para prestar sus servicios en el extranjero.

Se prohíbe a los patronos emplear a menos de un noventa por ciento de trabajadores guatemaltecos y pagar a éstos menos del ochenta y cinco por ciento del total de los salarios que en sus respectivas empresas se devenguen, salvo lo que sobre el particular establezcan las leyes especiales.

### 3.2. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

La empresa dedicada a la elaboración y comercialización de perfumes está organizada como cualquier otra entidad con fines de lucro.

En términos generales la organización de la empresa que elabora y comercializa perfumes, es la siguiente:



Fuente: Elaboración Propia, con base a datos proporcionados por la empresa  
Finne

**Gerente General:**

En una empresa individual, el propietario se considera como Gerente General, tiene a su cargo dirigir, organizar, planificar todas las actividades que desea se lleven a cabo en la empresa.

**Auditoría Externa:**

Es el órgano encargado de velar por el fiel cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en la empresa. La auditoría externa deberá emitir dictamen sobre las irregularidades encontradas, así como aportar sugerencias.

**Asesoría Legal e Industrial:**

Son las personas encargadas de auxiliar a la empresa en cuanto a la forma de manejar los aspectos legales relacionados con la misma. También es el órgano responsable de establecer los procedimientos a utilizar para la elaboración de los productos, la maquinaria a usar etc.

**Secretaría:**

Es la conexión entre Gerencia y el resto de los departamentos, así como con las personas ajenas a la empresa.

**Contabilidad:**

Es la que se encarga de asentar en los registros contables, las operaciones de la empresa, velar por el cumplimiento de los aspectos legales en cada una de las operaciones de la misma, y de elaborar los informes financieros para la toma de decisiones.

**Personal:**

Es el departamento encargado de velar por el bienestar de los trabajadores y a la vez es el intermediario entre ellos y el gerente general.

**Producción:**

Es uno de los departamentos más importantes en la entidad, tiene a su cargo la elaboración de los productos, utilizando para ello recurso humano, maquinaria y herramientas adecuadas.

Es necesario un jefe de producción que supervise los diferentes departamentos involucrados en la transformación del producto. Este jefe depende del Gerente General, y su función será mantenerlo informado diariamente de todos los aspectos de la producción, mejoras y necesidades de la misma, así como las decisiones a las cuales se han llegado.

**Compras:**

Está a cargo de una persona encargada de comprar todos los materiales para la elaboración de los perfumes, tanto en compras locales como del exterior.

**Ventas:**

Es el departamento encargado de velar por la distribución del producto elaborado. Por medio de éste se hacen los trámites para la negociación, tanto al exterior como al interior del país, y se establece la necesidad de la producción de acuerdo a la oferta y la demanda.

**Mensajería:**

Es la persona que se dedica a realizar todos los trámites necesarios y

relacionados con la actividad de la empresa. En la mayoría de los casos recibe instrucciones de la secretaria.

#### Bodegas:

Al mando de un encargado, aquí se almacena el producto, de donde con órdenes y controles especiales es sacado tanto para su exportación como para la venta local.

#### Distribución:

Es el departamento encargado de distribuir el producto al cliente.

### 3.3. ASPECTOS DE MERCADO

#### 3.3.1 TIPOS DE PRODUCCIÓN:

La elaboración de perfumes conlleva cierta clasificación que se detalla a continuación:

##### Líneas de Perfumes:

- Masculina
- Femenina
- Bebé

##### Línea Masculina:

Son los perfumes con fragancias masculinas, las cuales pueden tener aromas maderosos, chipres, y otros. Su elaboración puede ser en base a los tamaños de los frascos utilizados, los que pueden contener 4 y 2 onzas.

##### Línea Femenina:

Son perfumes elaborados con fragancias exclusivamente para damas, pueden tener aromas dulces, cítricos, florales y otros. También se fabrican en diferentes tamaños como 4 y 2 onzas y tamaño bolsillo que contiene 12 ml.

#### Línea de Bebé:

Son fabricadas lociones con fragancias para bebé.

Actualmente se ha ideado la elaboración de cremas perfumadas con aromas femeninos y masculinos, desodorantes, shampoo y rinse. Estos productos cada uno con su respectivo empaque ya sea en frascos de vidrio o plástico, según corresponda.

Para ocasiones especiales como Día del Cariño, Día de la Madre, Navidad, el producto se empaqueta en estuches decorados adecuadamente.

### 3.3.2. CANALES DE COMERCIALIZACION

La comercialización se realiza de la siguiente manera:

#### a. A nivel Local:

Se tiene establecido un sistema de ventas a través de personas llamadas vendedoras, las cuales venden con catálogo de productos. Las vendedoras solicitan su pedido por teléfono o personalmente, la empresa se encarga de proporcionárselos y ellas se lo entregan a su cliente. Este sistema no permite que se ofrezcan productos a niveles de almacenes o tiendas.

#### b. A Nivel Exterior:

También se da la exportación hacia El Salvador, teniendo que realizarse los trámites correspondientes tanto en papelería como en transporte utilizado, hacia una empresa que se encarga de distribuirlos en ese país.

### 3.3.3. PRECIOS Y COMPETENCIA:

Los precios de los perfumes son establecidos por la empresa y las llamadas vendedoras deben respetar dichos precios, ellas tienen un porcentaje de ganancia también estipulado el cual no puede variar. Los cambios en precios de catálogo únicamente se dan cuando en la empresa se decide lanzar ofertas.

casí siempre son mensuales y es importante mencionar que las ofertas también dependen de las celebraciones, según el calendario, como son día del cariño, día de la madre, etc.

Se mencionaba anteriormente, que el producto no es colocado en almacenes o tiendas ya que no es conveniente hacerles competencia a las propias vendedoras, que se esfuerzan por llevar a cabo las ventas a través de sus clientes.

En el mercado nacional sí existe competencia, mayormente en los supermercados o tiendas dedicadas a vender perfumes, pero el auge de dicha empresa ha sido la venta a través de personas que se dedican a ello, pues se atiende al cliente en una forma más personalizada.

#### 3.3.4. POLITICAS DE VENTA:

La empresa que elabora perfumes como cualquier otra empresa debe adoptar políticas de venta de acuerdo al mercado existente, así como las necesidades del producto a vender, de tal forma que se deben observar los siguientes factores:

- Niveles de venta establecidos
- Niveles de venta capaz de otorgar
- Forma de canalizar las ventas
- Formas y artículos a vender
- Personal capacitado que esté a cargo

Y sobre todo buscar si hay una sobreposición o duplicación de esfuerzos y concentración en una o más funciones, porque de ocurrir cosa así, la estructura de la organización quedaría desbalanceada.

## CAPITULO IV

### LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y BODEGAS EN UNA EMPRESA QUE FABRICA PERFUMES

Las compras, por ser el rubro más importante en el costo de ventas y en el costo de producción, se hace necesario analizar y revisar que los procedimientos que se llevan a cabo para efectuarlas cumplan con los requisitos necesarios establecidos en la empresa dedicada a la elaboración y comercialización de perfumes, ya que es factor determinante para los resultados económicos del ente que se está examinando.

Este capítulo trata lo relativo a establecer el concepto y alcance de la operación de compras, orientar acerca de la realización de la auditoría operacional de compras y de cómo presentar los resultados obtenidos en el trabajo.

#### 4.1. CONCEPTO Y ALCANCE

La operación de compras, es la actividad que desarrolla una empresa que elabora perfumes, para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos.

Las transacciones de compras involucran la adquisición de bienes y servicios de terceros y el posterior pago de los pasivos que se han incurrido. La parte de este ciclo relacionada con adquisiciones se extiende más allá de la compra de mercancías para reventa o de material para ser utilizado en la producción. Por compras también estarán involucrados los métodos y procedimientos que culminan en la adquisición de otros activos (propiedad, planta, equipo, intangibles y pagos anticipados) y los innumerables gastos cotidianos como publicidad, reparaciones, servicios y seguros. Se considera también importante tanto la integridad como la capacidad del personal

involucrado en las transacciones de compras. Por ejemplo, los agentes de compras tendrán relaciones directas con los proveedores y participar activamente en la negociación de precios, especificaciones de calidad y términos. Tales personas se ven con frecuencia presionados por proveedores que ofrecen comisiones u otras ventajas. En tales casos la falta de integridad del agente de compras conducirá a que se reciban comisiones de los proveedores, colocando los pedidos de compra al proveedor que ofrezca más.

Las siguientes funciones se consideran básicas para comprender las transacciones de compras:

#### Ejecución

- Se hacen requisiciones de mercancías, otros activos y servicios
- Se piden los artículos solicitados
- Se reciben los artículos pedidos
- Se almacenan los artículos recibidos para inventario
- Elaboración del comprobante de pago
- Pago del pasivo

#### Registro

- Contabilización en el diario de las transacciones de compras y pase a las cuentas de mayor
- Actualización del archivo de cuentas pendientes
- Actualización de los registros de inventarios

#### Custodia

- Protección del inventario
- Mantener registros correctos en el libro de inventario

#### Documentos Comunes

- Requisición o solicitud de Compras: Una solicitud por escrito que hace un empleado para comprar bienes y servicios.

- Orden de Compras: Una propuesta de compra que se hace a otra empresa para adquirir bienes y servicios especificados en la orden.
- Reporte de Recepción: Un informe que se elabora al recibir los artículos en el cual se indican las clases y cantidades recibidas de proveedores.
- Factura del Proveedor: Una forma que indica los artículos comprados y los servicios prestados, cantidad adeudada y términos de pago.
- Cuentas por pagar: Forma que señala el nombre del proveedor, cantidad adeudada y fecha de pago de los artículos recibidos. Se utiliza internamente para la autorización, registro y pago a los proveedores.
- Cheque: Forma de pago para cancelar al beneficiario del cheque la cantidad señalada a la vista.
- Aviso de resesa de fondos: Comprobante que señala los conceptos cubiertos por el cheque.
- Resumen diario de cuentas por pagar: Un informe del total de comprobantes o cuentas por pagar procesadas durante el día.
- Resumen diario de cheques: Un informe que muestra el total de cheques expedidos durante el día.

#### Registros Contables

- Libros diarios: Se incluyen el registro de cuentas por pagar que tendrá múltiples columnas para cuentas de cargo, y además el diario o registro de cheques expedidos.
- Mayores Auxiliares: Los auxiliares de proveedores, planta y equipo, inventarios perpetuos.
- Cuentas de Mayor General: Caja, cuentas por pagar, almacén (inventario).

#### Archivos

- Archivo de requisiciones de compra no surtidas: Contiene copias de

requisiciones enviadas al departamento de compras que aún no han sido surtidas.

- Archivo de órdenes de compra no surtidas: Incluye órdenes de compra no surtidas.
- Archivo de proveedores aprobados: Contiene una lista de proveedores a quienes podrán colocarse pedidos.
- Archivo de reportes de recepción: Contiene copias de reportes de recepción expedidos.
- Archivo de cuentas por pagar pendientes: Contiene cuentas por pagar aprobadas, archivadas por fecha de vencimiento de pago.
- Archivo de cuentas por pagar liquidadas: Incluye las cuentas por pagar que se han pagado.

De lo anterior se puede decir que la operación de compras es la que trata de mantener existencia de los recursos tales como: materiales, útiles de oficina y demás, para poder llegar a efectuar la actividad de venta o transformación.

La operación de compras comprende entre otras, las siguientes actividades:

1. Establecer objetivos, políticas y metas de compras. aplicarlos y vigilarlos.
2. Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción, ventas, etc.
3. Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cambios pertinentes.
4. Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos, que de manera constante, se requieren en la empresa y mantener información histórica de los mismos. Determinar el método de valuación de existencias más adecuado a las circunstancias (Peps, Ueps, Costo

Promedio, etc.).

5. Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa requieran.
6. Vigilar que los departamentos que solicitan la adquisición de algún artículo lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa, con las especificaciones adecuadas de los artículos requeridos y con la oportunidad que permita su abastecimiento normal.
7. Solicitar de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos y servicios.
8. Analizar las posibilidades y alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.
9. Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta del artículo requerido, así como las propias de su empresa, garanticen una compra óptima al menor costo y aseguren el abastecimiento de los artículos.
10. Vigilar que los pedidos sean enviados de acuerdo a lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.
11. Presentar las reclamaciones y en su caso hacer la devolución de artículos surtidos en desacuerdo con las especificaciones.
12. Involucrarse en establecer las políticas relativas al pago a proveedores considerando las condiciones de finanzas de la empresa, para aprovechar la negociación de las compras.
13. Coordinar sus actividades con áreas relacionadas principalmente, producción, ventas, almacenes, control de calidad y finanzas.

#### 4.2 OBJETIVOS

Los objetivos fundamentales que persigue la auditoría operacional en el departamento de compras de la fábrica de perfumes son:

1. Establecer como funciona actualmente el departamento de compras.
2. Proponer y establecer políticas y metas en el área de compras, aplicarlas y vigilarlas.
3. Mostrar los beneficios que representa al practicar una auditoría operacional.

#### 4.3 PLANEACION DE LA AUDITORIA

Para llevar a cabo la auditoría operacional es necesario realizar los siguientes papeles de trabajo:

1. Programa del trabajo de auditoría
2. Control del trabajo a realizar
3. Presupuesto del tiempo para el trabajo a realizar
4. Elaborar la hoja de tareas asignadas y el resultado
5. Hoja de control de labores asignadas
6. Análisis de las cuentas auditadas.

#### 4.4 PROGRAMA DE TRABAJO

Incluye los procedimientos utilizados para llevar a cabo el trabajo y la forma de dejar evidencia de como se realizó.

1. Consultar al gerente y a los empleados del departamento objeto de auditoría.
2. Examinar la organización del departamento
3. Examinar la secuencia de procedimientos
4. Estudiar el control presupuestario
5. Examinar la carga de trabajo departamental
6. Recapitular los problemas revelados y observados en todos los casos anteriores.

7. Examinar los informes de control

8. Tratar las comprobaciones de auditoria con el gerente y empleados clave del departamento.

9. Disponer futuras conferencias, según corresponda.

#### 4.5 METODOLOGIA

##### Familiarización:

El auditor debe familiarizarse en lo particular con la operación de compras, llevando a cabo un estudio general de sus objetivos, políticas, organización, ubicación de la operación de compras en el flujo de fondo de las actividades. También debe estudiar los expedientes de auditorías e informes y cartas de recomendaciones o sugerencias anteriores si han existido.

##### Visita a las instalaciones:

Debe inspeccionar las instalaciones de compras, incluyendo las áreas de recepción, almacenaje, etc.

##### Análisis Financiero y de información operativa:

Analizar la información existente relativa a compras tanto de carácter interno como externo. Deberá analizarse si el tipo de estadísticas que mantiene la empresa es el adecuado a sus necesidades, como puede ser compras de artículos por áreas geográficas, por clase de proveedor etc.

Estudiar las cifras estadísticas y proyecciones de compra, tanto en unidades como en valores.

Comparar los datos de compras con las de ejercicios anteriores y de ser posible con los de empresas similares. Es importante realizar cuadros comparativos con cifras internas y externas, razones financieras y otros datos relativos tales como condiciones, precios de algunos artículos etc.

##### Entrevistas:

Es necesario elaborar cuestionarios y guías de entrevistas que permitan

conocer cómo se realiza la operación de compras, para entrevistar a los responsables de la ejecución de las compras y verificar la aplicación de las políticas en esa área. Estas entrevistas deberán hacerse tanto con las personas encargadas de decidir las políticas de compras como con las encargadas de comprar, así como las que tienen a su cargo actividades relacionadas con las compras, tales como producción, ventas, almacenes, control de calidad y finanzas. En algunos casos es conveniente realizar encuestas con proveedores.

#### Examen de la Documentación e investigación específicas:

Hay que revisar los diversos registros, formas, archivos relativos a compras, proveedores, requisiciones, análisis de precios, condiciones de compra, estadísticas, etc.

Es necesario comprobar la validez de los datos obtenidos en las etapas anteriores, en los análisis estadísticos y en las entrevistas. Analizar los programas de auditoría interna y de ser posible los papeles de trabajo que origine para detectar áreas en que se puede sugerir algunos procedimientos adicionales, que permitan asegurarse de que las políticas establecidas para llevar a cabo las compras se cumplen adecuadamente.

Preparar diagramas de flujo que muestren la secuencia de la operación, lo cual facilita la localización de aspectos susceptibles de mejorarse.

Cuantificar el posible efecto de cambios en algunos artículos, materiales y en los métodos de compra. Investigar si la empresa opera con base en algún presupuesto de compras en cuyo caso deberá estudiarse éste.

Es conveniente analizar si es el caso, si se cumple con las políticas establecidas por el departamento de ventas cuando el precio de compra es la base para establecer el precio de venta de cada artículo.

Revisar los métodos de trabajo, manuales de procedimientos, instructivos

y formas en uso que regulen la operación de compras.

Resumen y discusión previa de los problemas detectados:

Estudiar la información obtenida para sugerir cambios en los procedimientos que puedan mejorar la eficiencia en la operación de compras.

Resumir las observaciones hechas y los resultados de las investigaciones que permitan captar de alguna omisión en el trabajo realizado.

Discutir las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia del personal de la empresa, motivar su participación y afinar la interpretación del auditor.

#### 4.6 INFORME:

Algunos de los aspectos a considerar al realizar el informe de auditoría operacional de compras son:

- Inexistencia de políticas u objetivos para la operación o falta de vigilancia sobre las mismas.
- Uso adecuado de presupuestos establecidos como base de control para la operación de compras.
- Falta de coordinación con departamentos directamente relacionados con la operación de compras.
- Falta de definición de líneas de autoridad o fallas en la organización del personal que atiende las compras.
- Desconocimiento de los proveedores o fabricantes de los artículos que se compran.
- Ausencia de registros para control de las alternativas de abastecimiento de algún artículo (archivo de proveedores)

Se describe a continuación el esquema de lo que debe ser una auditoría operacional de la administración de inventarios para llegar a controlar las

bodegas de una empresa.

### 1. Concepto y Alcance de la administración de Inventarios

La administración de inventarios es el conjunto de actividades que desarrollan los gerentes de una empresa para asegurar las existencias (materia prima, materiales, suministros, productos semielaborados y terminados) para producción y/o venta en la cantidad, calidad y oportunidad necesarias, a costos óptimos.

Algunas de las actividades que integran la administración de inventarios pueden ser:

1. Debe existir dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento, los objetivos, estructura organizacional, políticas y procedimientos de la administración de inventarios.
2. Asignar los recursos materiales y humanos, necesarios para llevar a cabo las actividades y funciones que integran la operación.
3. Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la administración de inventarios.
4. Planear y efectuar oportunamente los requerimientos de materiales, en base a los programas de producción y/o ventas.
5. Asegurar la existencia de materiales en la calidad, cantidad y oportunidad necesarias, estableciendo los niveles de inventarios adecuados.
6. Establecer y vigilar el sistema de almacenaje de existencias para la salvaguarda, custodia, distribución, aconodo y movimiento de materiales, así como la óptima utilización de áreas de almacenaje.
7. Diseñar la documentación para controlar los movimientos de existencia y definir el flujo de las mismas, de tal forma que permita el procesamiento correcto y oportuno de datos.
8. Implantar sistemas de costos y métodos de valuación para el registro

contable de inventarios.

9. Definir la forma, oportunidad, grado de detalle y frecuencia de los informes necesarios que permitan mantener la comunicación en los diferentes niveles de la organización.
10. Que exista una comparación sistemática con los resultados reales y los presupuestados y detectar y corregir oportunamente las desviaciones.
11. Implantar sistemas de información que permitan conocer los costos de ordenar, reponer y mantener los inventarios, así como el costo beneficio atribuible a la dinámica de los inventarios.
12. Establecer medidas de control para identificar oportunamente inventarios de lento movimiento y obsoletos.
13. Coordinar actividades con áreas relacionadas como compras, producción, ventas, control de calidad y finanzas, para vigilar e incrementar la productividad.

## 2. Objetivo de la auditoría operacional de la administración de inventarios:

El objetivo de la auditoría operacional de la administración de inventarios es examinar las actividades que la integran, con el fin de identificar problemas, deficiencias y oportunidades de mejorar los controles operacionales existentes, a fin de incrementar su eficiencia operativa.

## 3. Metodología:

La metodología de que dispone el auditor es similar a la de la revisión operacional de cualquier otra operación: algunos de los aspectos particulares aplicables a la operación de administración de inventarios se describen a continuación:

### Familiarizaciones:

En primer lugar el auditor al empezar su trabajo debe familiarizarse con el entorno general de la empresa en cuanto al marco económico y legal en que

se desenvuelve, asimismo, con la actividad específica de administración de inventarios, referente a los siguientes aspectos:

1. Objetivos, políticas, sistemas y procedimientos.
  2. Estructura organizacional de las áreas o departamentos correlacionados, directa o indirectamente, con la administración de inventarios.
  3. Características de los artículos de la empresa y del mercado de su rama de actividad.
  4. Importancia de los inventarios en relación a la situación financiera de la empresa y del costo de ventas en relación a los resultados de operación de la misma.
  5. Recomendaciones o sugerencias de auditorías o revisiones anteriores, cuando esto sea aplicable.
  6. Las instalaciones de la empresa, para inspeccionar la ubicación y características de las instalaciones destinadas a las actividades relacionadas con los inventarios.
4. Investigación y Análisis:

Dentro del análisis de información financiera y operativa, el auditor deberá obtener la información necesaria para formarse un juicio de la situación operacional de los inventarios, como estadísticas de consumo, composición de existencias, materiales obsoletos y de lento movimiento, rotación de inventarios, tendencias y otras razones financieras, punto de reorden, optimización, aprovisionamiento, programación lineal, índices de reexpresión y procedimientos de valuación.

Deberá efectuar análisis comparativos de la información recabada, con períodos anteriores y de ser posible con empresas similares.

Entrevistas:

Al hacer entrevistas el auditor deberá:

1. Enterarse al detalle cómo se llevan a cabo las diferentes actividades relacionadas con la operación de los inventarios.
2. Conocer las políticas de inventarios con el personal que lleva a cabo las actividades y con el personal de otras áreas o departamentos relacionados, como compras, ventas, producción, investigación y desarrollo de productos nuevos, mercadotecnia, etc.

Examen de documentación e investigación específicas:

El auditor deberá examinar la documentación selectivamente y realizar las investigaciones específicas que considere necesarias, con el fin de verificar los datos obtenidos en el análisis de información y en las entrevistas así como obtener suficientes elementos de juicio. Algunos de ellos son:

1. Analizar los manuales de sistemas y procedimientos y asegurarse de su actualización y cumplimiento.
2. Estudiar los diversos registros, archivos y formas existentes para comprobar que funcionen.
3. Evaluar el destino y utilidad de los informes que se elaboran con relación a la actividad de inventarios tanto en su forma, grado de detalle, y periodicidad.
4. Elaborar un diagrama de flujo que muestre gráficamente la secuencia que sigue la operación en sus diferentes fases.
5. Analizar las ventajas y desventajas, tanto desde el punto de vista financiero como fiscal, de los diferentes sistemas de costos y métodos de valuación de inventarios, en comparación con los que se utilizan en la empresa.
6. Estudiar las cargas de trabajo de cada actividad y determinar exceso o necesidad de recursos humanos.
7. Investigar las técnicas de almacenaje y funcionalidad de las mismas.

8. Establecer los costos administrativos del manejo y control de inventarios y evaluar su razonabilidad.
9. Comprobar que las medidas de seguridad sean adecuadas para evitar malos manejos de existencias y posibles siniestros.
10. Determinar la suficiencia de coberturas de seguros que protejan los inventarios en casos de siniestros. Estudiar endosos y reclamos.
11. Identificar excesos o necesidad de espacio para almacenaje, movimiento y distribución de mercancías.

Resumen de observaciones y discusión previa:

1. Dar a conocer las oportunidades de mejoras encontradas y evaluarlas en su conjunto, considerando aspectos como:
  - a) Asegurar que son problemas cuya solución es factible, en las circunstancias prevaletentes en la empresa o en un futuro inmediato.
  - b) Cuantificar o estimar el impacto que tienen en la operación y resultados de la empresa.
  - c) Considerar el costo-beneficio de los cambios o mejoras a sugerir.
  - d) Asignar a las recomendaciones prioridades para la implantación.
2. Discutir con los interesados las recomendaciones a fin de obtener sus puntos de vista, aprovechar su experiencia y afinar la interpretación del auditor.
5. Preparar el informe.

Informe:

Algunos de los aspectos que pueden informarse como resultado de la auditoría operacional de inventarios sería:

- Falta de definición, carencia o cumplimiento de objetivos y políticas para la operación de inventarios.
- Fallas en la estructura orgánica del departamento de inventarios.

- Deficiencia en el control físico y/o contable de los inventarios.
- Falta de planeación de requerimientos de materiales.
- Inadecuada coordinación del área de inventarios con las áreas de compras, producción, ventas, control de calidad, mercadotecnia.
- Inadecuada información para la toma de decisiones.
- Falta de manuales de operación.

CAPITULO V  
CASO PRACTICO

5.1 PLANEACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Para llevar a cabo la auditoría operacional es necesario realizar lo siguiente:

1. Programa de Trabajo
2. Control de trabajo a realizar
3. Presupuesto del tiempo para el trabajo a realizar

5.2 PROGRAMA DE TRABAJO

1. Consultar al Gerente y a los empleados del departamento objeto de la auditoria.
2. Examinar la organización del departamento
3. Elaborar cuestionario de Control Interno
4. Análisis del cuestionario de Control Interno
5. Realizar Pruebas
6. Confirmación

Con el objeto de realizar el caso práctico de la presente tesis, se realizó la auditoría operacional en el departamento de Compras y Bodegas de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de perfumes.

Los pasos para realizar este trabajo fueron los siguientes:

1. Se consultó al Gerente sobre la posibilidad de realizar el trabajo, éste acepto y proporcionó la información siguiente:

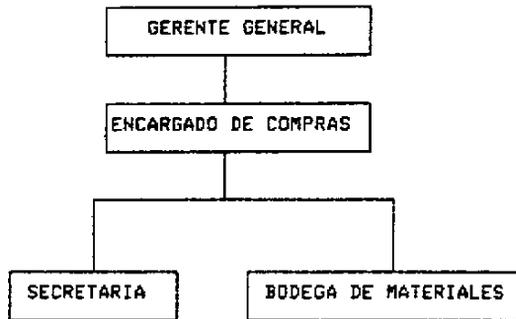
El departamento de Compras en su empresa se compone de tres personas que son:

- Encargado de Compras
- Secretaria
- Encargado de Bodega de Materiales

2. La empresa no contaba con informes o expedientes de auditorias anteriores, por lo que no se logró obtener informes de cómo procedían anteriormente.

3. Se realizó la inspección física y se contactó con el personal involucrado, verificando que la organización del departamento se conforma de la siguiente manera:

#### DEPARTAMENTO DE COMPRA



4. Cuando es necesario efectuar alguna compra, esto es informado al encargado de compras telefónicamente, por el encargado de bodegas.
5. Actualmente la secuencia de procedimientos del departamento de compras de materiales, lo demuestra el siguiente flujoograma

EMPRESA FINNE  
SITUACION ACTUAL

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

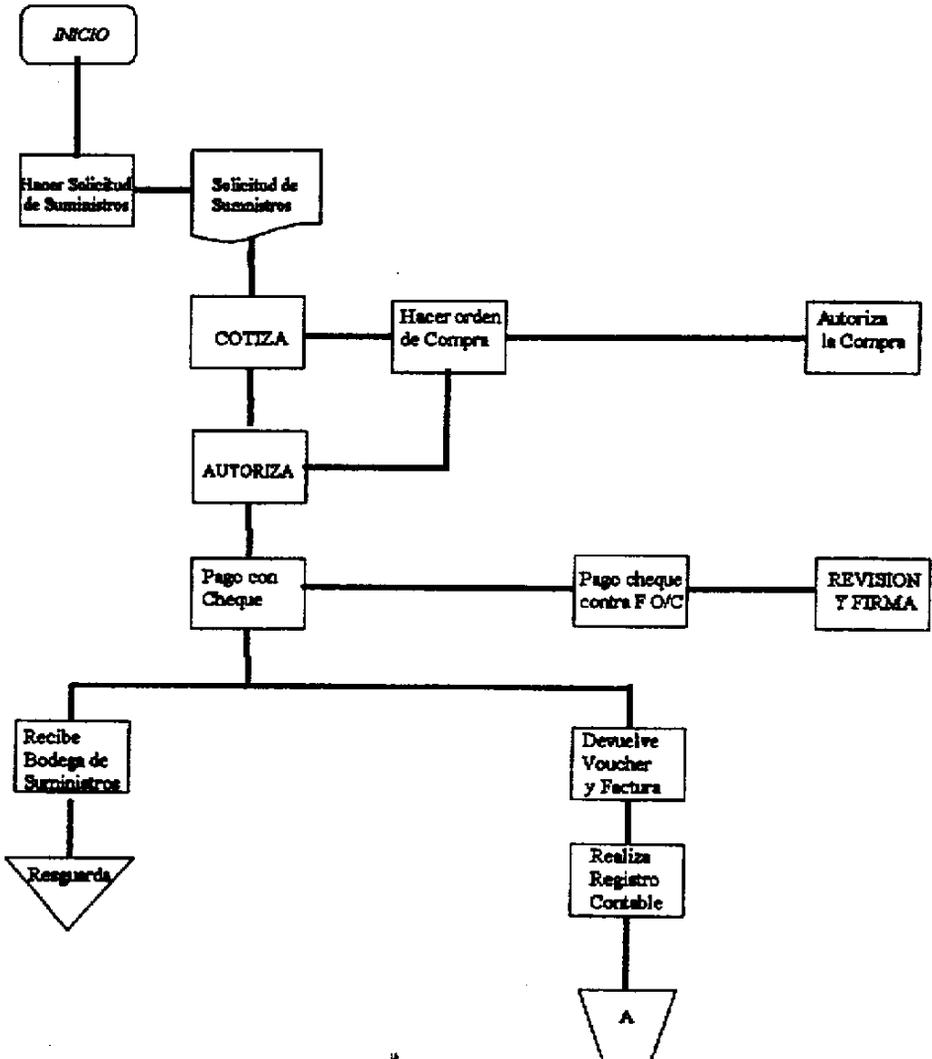
BODEGA DE  
SUMINISTRO

ENCARGADO DE  
COMPRAS

SECRETARIA

DEPARTAMENTO  
DE CONTABILIDAD

GERENCIA



**EMPRESA FINNE**  
**SITUACION ACTUAL**

2/2

<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>				
<b>BODEGA DE SUMINISTRO</b>	<b>ENCARGADO DE COMPRAS</b>	<b>SECRETARIA</b>	<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	<b>GERENCIA</b>



El flujograma muestra las actividades del departamento de compras de una empresa dedicada a elaborar y comercializar perfumes, se realizó la auditoria operacional de acuerdo a las normas generales de auditoria, se observaron las deficiencias operacionales en el departamento para proponer las mejoras correspondientes.

Se elaboró un cuestionario de control interno con las siguientes preguntas:

1/2

EMPRESA FINNE

AREA DE COMPRAS

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HECHO POR: JUAN PEREZ

FECHA:

REVISADO POR: LUIS TOC

FECHA:

1. AREA: COMPRAS LOCALES

PUESTO: JEFE DE COMPRAS

TIEMPO DE LABORAR PARA LA EMPRESA: 3 AÑOS Y 6 MESES

2. SUS FUNCIONES LE FUERON ASIGNADAS POR ESCRITO: NO

3. SUS FUNCIONES LAS CUMPLE MANUALMENTE O COMPUTARIZADAS:

COMPUTARIZADAS

4. A QUIEN RINDE INFORMES DE SUS FUNCIONES:

A GERENCIA GENERAL

5. NECESITA APOYO DE OTRAS PERSONAS PARA REALIZAR SU TRABAJO: SI

DE QUIEN: UN AUXILIAR

6. SU JEFE LE ORIENTA Y CON QUE FRECUENCIA: SI REGULARMENTE

7. CUENTA CON TODO EL MATERIAL NECESARIO PARA DESEMPEÑAR SU LABOR:

SI

8. SE ENCUENTRA SATISFECHO DE REALIZAR ESE TRABAJO: SI

9. TIENE AUTORIDAD PARA DECIDIR LAS COMPRAS:

SI. EN UN 85%

10. INDIQUE SI SOLO SU DEPARTAMENTO REALIZA LAS COMPRAS: NO

11. FORMULA ALGUN PLAN DE COMPRAS Y PROGRAMA DICHAS COMPRAS EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE QUE DEPARTAMENTOS:

SI, DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

12. ACTUALIZA LOS REGISTROS DE PRECIOS Y CONDICIONES DE COMPRA DE TODOS LOS ARTICULOS. MANTIENE HISTORIA Y EXISTEN ESTADISTICAS:

SE ACTUALIZAN REGULARMENTE, EXISTE Poca HISTORIA Y ESTADISTICAS PORQUE EL SISTEMA COMPUTARIZADO NO ES EL ADECUADO.

13. AL RECIBIR LAS SOLICITUDES Y REQUISICIONES DE COMPRA LES DA TRAMITE:

SI, CASI SIEMPRE ES DE URGENCIA LO SOLICITADO

14. VIGILA A LOS DEPARTAMENTOS QUE SOLICITAN ARTICULOS. LO HAGAN CUMPLIENDO CON LOS REQUISITOS QUE ESTABLECE LA EMPRESA:

SI. LA MAYORIA CUMPLE CON ELLO

15. CUANTAS COTIZACIONES REALIZA PARA PODER ADQUIRIR EL ARTICULO QUE NECESITA:

TRES

16. VERIFICA QUE LA ENTREGA A BODEGAS LLEGUE LO QUE SE SOLICITO EN CANTIDADES. CALIDAD. TIEMPO. PRECIO:

NO. EL TIEMPO NO ME ES SUFICIENTE

17. PARTICIPA EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS POLITICAS RELATIVAS AL PAGO A PROVEEDORES: SI. SE REALIZA UNA REVISION SEMANAL

18. HAY COORDINACION EN LAS COMPRAS CON LAS AREAS RELACIONADAS: SI

EMPRESA FINNE  
AREA DE COMPRAS  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HECHO POR: JUAN PEREZ

FECHA:

REVISADO POR: LUIS TOC

FECHA:

1. AREA: COMPRAS AL EXTERIOR (IMPORTACIONES)

PUESTO: JEFE DE COMPRAS

TIEMPO DE LABORAR PARA LA EMPRESA: 3 AÑOS Y 6 MESES

2. LA SOLICITUD DE COMPRA DE PRODUCTOS QUE SON DEL EXTERIOR SE LE HACE EN SU OPORTUNIDAD:

SERIA LO IDEAL, PERO NORMALMENTE NO ES ASI

3. TIENE AUTORIDAD PARA DECIDIR LAS COMPRAS AL EXTERIOR:

NO, LA MAYORIA DE VECES DEBE CONSULTARSE CON GERENCIA GENERAL

4. SE CUENTA CON UN AGENTE DE ADUANAS QUE REALIZA LOS TRAMITES NECESARIOS:

SI, EL ES QUIEN SE ENCARGA DE LOS TRAMITES

5. VERIFICA QUE TODA LA DOCUMENTACION QUE HAY QUE PRESENTAR EN ADUANA ESTE COMPLETA Y LLENE LOS REQUISITOS CORRESPONDIENTES:

SI

6. SE REALIZA POLIZA DE IMPORTACION DE TODOS LOS PRODUCTOS QUE SON DEL EXTERIOR QUE DEMUESTRE EL PAGO DE IMPUESTOS CORRESPONDIENTES:

SI

7. SE VERIFICAN CALCULOS DE LAS TASAS DE IMPUESTOS APLICABLES EN LA POLIZA:

NO

8. SE VERIFICA QUE EL COSTO DE LAS MERCADERIAS COMPRADAS INCLUYA ADEMAS DEL PRECIO DE FACTURA LOS DEMAS GASTOS EROGADOS HASTA QUE LA MERCADERIA SE RECIBA EN BODEGA:

NO

9. SE COMPRUEBA QUE LA MERCADERIA LLEGUE COMPLETA, SIN DAÑOS O QUE EXISTAN PERDIDAS:

SI

10. SE VERIFICA EL INGRESO DE LA MERCADERIA A LA BODEGA:

NO, EL TIEMPO NO ME ES SUFICIENTE

EMPRESA FINNE  
AREA DE COMPRAS  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HECHO POR: JUAN PEREZ

FECHA:

REVISADO POR: LUIS TOC

FECHA:

1. AREA: BODEGA DE MATERIALES

PUESTO: ENCARGADO DE BODEGA

TIEMPO DE LABORAR PARA LA EMPRESA:

4 AÑOS

2. SUS FUNCIONES LE FUERON ASIGNADAS POR ESCRITO:

NO

3. SUS FUNCIONES LAS CUMPLE MANUALMENTE O COMPUTARIZADAS:

LAS DOS FORMAS

4. A QUIEN RINDE INFORMES DE SUS FUNCIONES:

AL ENCARGADO DE COMPRAS

5. NECESITA APOYO DE OTRAS PERSONAS PARA REALIZAR SU TRABAJO:

SI

DE QUIEN: DE 2 AUXILIARES

6. SU JEFE LE ORIENTA Y CON QUE FRECUENCIA:

SI, REGULARMENTE

7. CUENTA CON TODO EL MATERIAL NECESARIO PARA DESEMPEÑAR SU LABOR:

SI

8. SE ENCUENTRA SATISFECHO DE REALIZAR ESE TRABAJO:

SI

9. EL INGRESO DE MERCADERIAS A BODEGA SE REALIZA MEDIANTE UN DOCUMENTO DE RECEPCION DE LAS MERCADERIAS:

NO. SOLO SE ANOTA EN UN CUADERNO LAS ENTRADAS DIARIAS

10. CONOCE LOS COSTOS DE LAS MERCADERIAS QUE INGRESAN A BODEGA:

NO. NO QUEDA COPIA DE LA FACTURA

11. SE SOLICITA AL PROVEEDOR COPIA DE LA ORDEN DE COMPRA QUE AMPARA EL REQUERIMIENTO DEL PRODUCTO:

SI. DE LO CONTRARIO NO SE RECIBE LA MERCADERIA

12. SE LLEVA A CABO EL KARDEX Y CON QUE PERIODICIDAD SE CONTROLA:

NO SE REALIZA. POR LO MISMO NO HAY CONTROL

13. CON QUE PERIODICIDAD SE REALIZAN CONTEOS FISICOS DE LA MERCADERIA:

CADA MES

14. MEDIANTE QUE PROCEDIMIENTO SE ESTABLECE LA CANTIDAD MINIMA DE EXISTENCIAS CON QUE SE DEBE CONTAR EN DETERMINADO MOMENTO PARA PODER EFECTUAR NUEVAS COMPRAS ANTE LOS PROVEEDORES:

EL PROCEDIMIENTO ES SENCILLO. SEGUN LOS PRODUCTOS A ELABORARSE SE ESTABLECE QUE MATERIALES FALTAN Y SE SOLICITAN

15. SE LLEVA INFORME DE LAS MERCADERIAS DAÑADAS, OBSOLETAS:

SI. Y SE INFORMA A GERENCIA GENERAL PARA QUE TOME DECISIONES

EMPRESA FINNE  
AREA DE CONTABILIDAD  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HECHO POR: JUAN PEREZ

FECHA:

REVISADO POR: LUIS TOC

FECHA:

1. AREA: CONTABILIDAD

PUESTO: CONTADOR GENERAL

TIEMPO DE LABORAR PARA LA EMPRESA:

5 AÑOS

2. SUS FUNCIONES LE FUERON ASIGNADAS POR ESCRITO:

NO

3. SUS FUNCIONES LAS CUMPLE MANUALMENTE O COMPUTARIZADAS:

COMPUTARIZADAS Y ALGUNAS VECES MANUALES.

4. A QUIEN RINDE INFORMES DE SUS FUNCIONES:

A GERENCIA GENERAL

5. NECESITA APOYO DE OTRAS PERSONAS PARA REALIZAR SU TRABAJO: SI

DE QUIEN:

LA MAYORIA DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA: VENTAS. PRODUCCION.

MERCADEO. BODEGAS, DISTRIBUCION

6. SU JEFE LE ORIENTA Y CON QUE FRECUENCIA:

NO

7. CUENTA CON TODO EL MATERIAL NECESARIO PARA DESEMPEÑAR SU LABOR:

SI

8. SE ENCUENTRA SATISFECHO DE REALIZAR ESE TRABAJO:

SI

9. RECIBE COLABORACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, EN LO REFERENTE AL TRATAMIENTO DE LA DOCUMENTACION COMO ORDEN DE COMPRA, FACTURA, INGRESOS A BODEGA:

NO HAY COLABORACION. NO TODAS LAS COMPRAS SE REALIZAN A TRAVES DE ORDEN DE COMPRA, LAS FACTURAS NO LLEVAN ADJUNTO LOS INGRESOS A BODEGA Y COPIA DE LA ORDEN DE COMPRA, LA DOCUMENTACION NO LA COMPLETAN Y NO INFORMAN DE SITUACIONES QUE REQUIEREN MAYOR ATENCION HASTA QUE EL PROVEEDOR LO INDICA, EJEMPLO EL CREDITO CONCEDIDO, PRIORIDAD EN TRAMITE DE CHEQUE.

10. SE LLEVA CONTROL DE LAS FACTURAS PENDIENTES DE PAGO CON SU RESPECTIVA CONTRASEÑA DE PAGO:

SI, PERMITE TENER CONTROL DE LOS PAGOS Y CUMPLIR CON EL PROVEEDOR EN FECHA.

11. SE PROVISIONAN TODAS LAS FACTURAS Y SE REALIZA SU CORRESPONDIENTE REGISTRO EN FECHA:

SI

12. SE VERIFICA CON EL BODEGUERO LA ENTRADA A BODEGA DE LAS MERCADERIAS COMPRADAS:

SI

13. SE PARTICIPA EN EL CONTEO FISICO DE LAS MERCADERIAS:

SI, EN CADA TOMA DE INVENTARIO LA CUAL SE REALIZA EN FECHA Y HORA ESTABLECIDA, Y MEDIANTE FORMULARIOS IMPRESOS Y NUMERADOS

14. SE VERIFICA QUE SE LLEVE CONTROL DEL KARDEX:

SI

15. QUE TRATAMIENTO TIENEN LAS MERCADERIAS QUE ESTAN OBSOLETAS Y DAÑADAS:  
LA GERENCIA TOMA LA DECISION AL RESPECTO

## ANÁLISIS DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO:

Se realizó la entrevista con el encargado de compras, el bodeguero, y el jefe de contabilidad, a través de las preguntas del cuestionario de control interno, las respuestas a dicho cuestionario permitieron profundizar en la operación de las compras para lo cual se llevaron a cabo las pruebas siguientes:

1. Se examinó la forma de requisición de materiales y su autorización
2. Se examinó que existiera orden de compra para constatar que haya requisición de soporte
3. El bodeguero debe contar los artículos y firmar el recibo de artículos recibidos, por lo mismo se revisó evidencia de recibo de almacén
4. Existe una comparación de artículos recibidos con los artículos solicitados, por lo que se comprobó la evidencia de verificación de almacenes
5. Se coteja la orden de compra, aviso de recepción y factura del proveedor para cada cuenta por pagar. Se revisó cuenta por pagar para cerciorarse de que haya documentos de soporte
6. Existe una revisión de los asientos contables para ver si son razonables. Se investigó si se realizan correctamente
7. Se realizan conciliaciones periódicas de las cuentas por pagar con cuentas por pagar no liquidadas, y de las cuentas de control con los registros auxiliares. Se revisó evidencia de dichas conciliaciones
8. Se realizan comparaciones periódicas e independientes de los registros con los artículos en existencia. Se presenció un recuento físico.

Se realizó una prueba física de los documentos que amparan las compras realizadas, tomando como base los siguientes documentos:

- a) Orden de Compra
- b) Factura de Compra

c) Cheques emitidos para el pago

Se realizó una revisión de los diferentes registros, archivos relativos a compras, proveedores, análisis de precios, estadísticas.

Se investigó si existe presupuesto para las compras, y se determinó que no se ha establecido.

### 5.3 DIAGNOSTICO

Luego de examinar la secuencia de actividades y la evaluación realizada, se estableció lo siguiente:

1. El encargado de bodega no cuenta con controles suficientes para establecer la existencia o necesidad de comprar más material, únicamente cuenta con un registro donde apunta que entrega y que recibe cuando le es solicitado.
2. Se confirmó que no se realizan todas las cotizaciones según política establecida, por lo que no garantiza la compra de un mejor producto a un menor precio.
3. No existen manuales de operación ni descripción de funciones
4. El sistema computarizado existente funciona en un 50%, por lo que no se puede establecer que lo que se requiere es realmente lo que hace falta en bodega.
5. No existe segregación de funciones, por lo que la misma persona que compra es la que autoriza dichas compras en un 85%.
6. Al verificarse las estadísticas, se confirmó que no están al día, y no existe historia de compras de años anteriores para comparar precios, listados de proveedores, clasificación de los mismos.
7. No existe control del material comprado, únicamente se confía en el encargado de bodega.
8. No se verifican las entregas que realiza el proveedor en las bodegas de la empresa, desconociéndose por lo tanto, si las mercaderías ingresaron a la empresa.
9. Los valores de las facturas, tanto en precios como en cantidades, no se verifican.
10. Existe poco personal relacionado con el departamento de compras.
11. Trabajan sin ninguna supervisión, y la comunicación con el departamento de

contabilidad es muy poca.

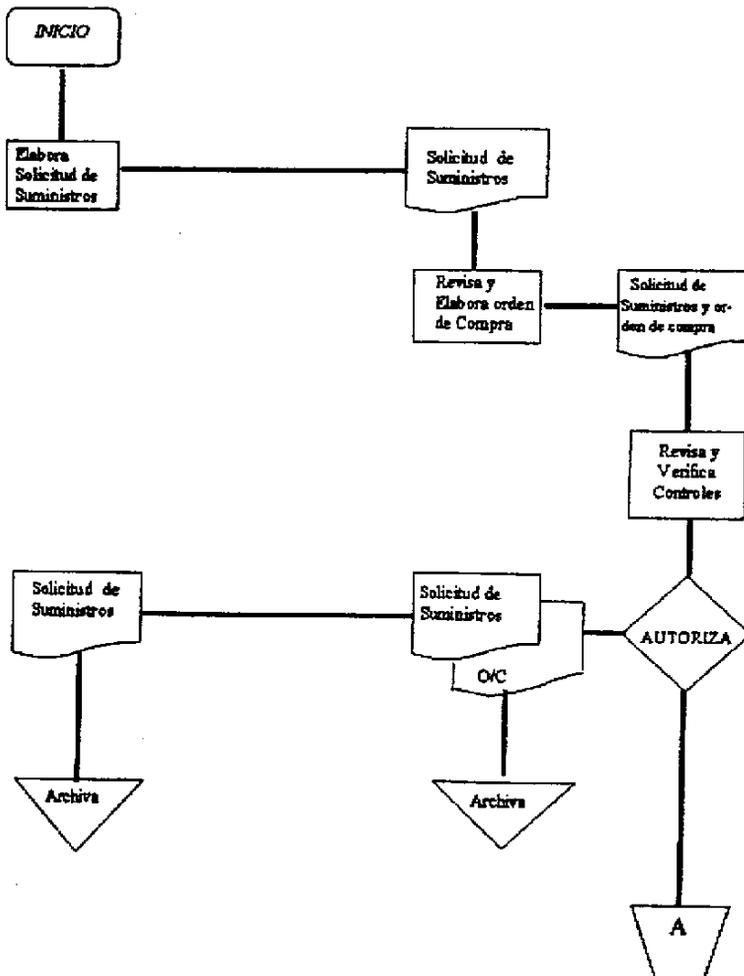
Derivado del diagnóstico anterior, se propone la siguiente secuencia de procedimientos a través de un flujograma adecuado para el departamento, y formatos de la documentación que hace falta.

## 5.4 Flujoograma de Procedimiento Propuesto

*EMPRESA FINNE*  
**PROCEDIMIENTO SUGERIDO DE COMPRA**

1/5

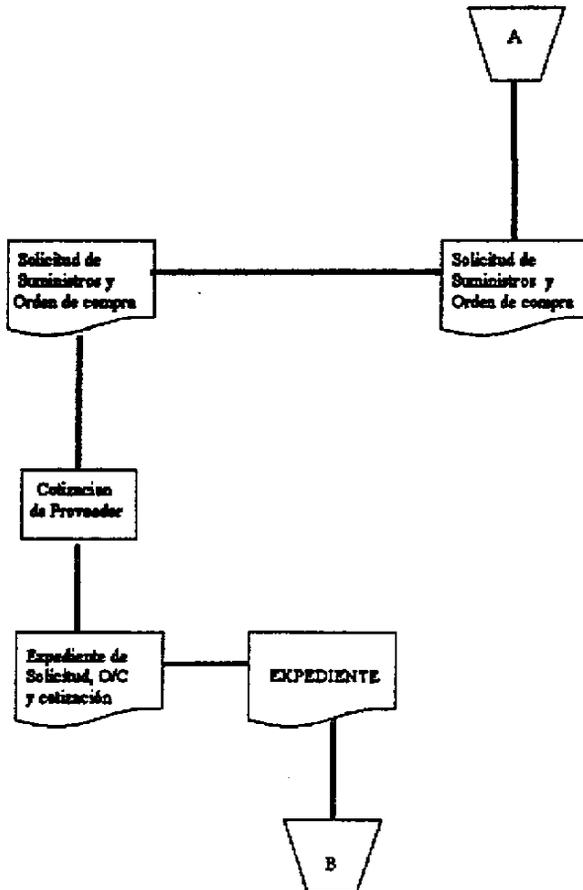
DEPARTAMENTO DE COMPRAS				DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
BODEGA DE SUMINISTRO	ENCARGADO DE COMPRAS	SECRETARIA	GERENCIA	



**EMPRESA FINNE**  
**PROCEDIMIENTO SUGERIDO DE COMPRA**

2/5

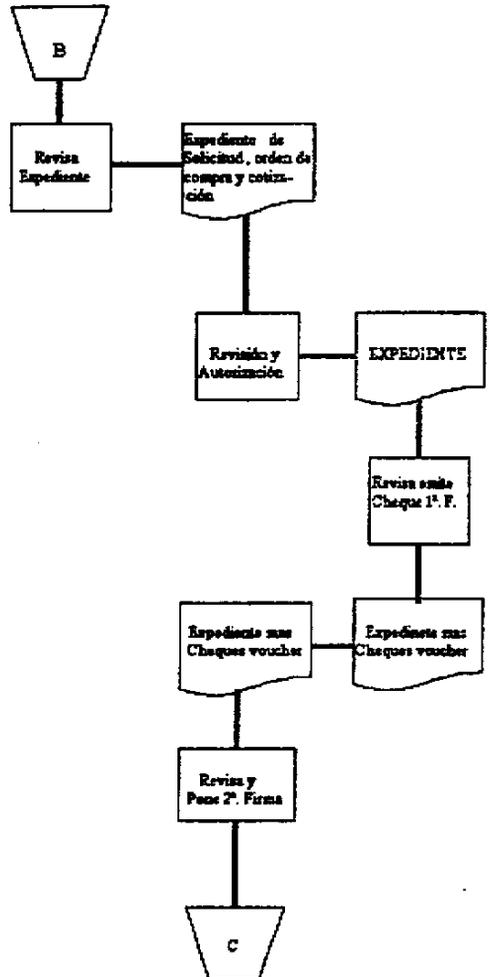
<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>				<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>
<b>BODEGA DE SUMINISTRO</b>	<b>ENCARGADO DE COMPRAS</b>	<b>SECRETARIA</b>	<b>GERENCIA</b>	



**EMPRESA FINNE**  
**PROCEDIMIENTO SUGERIDO DE COMPRA**

3/5

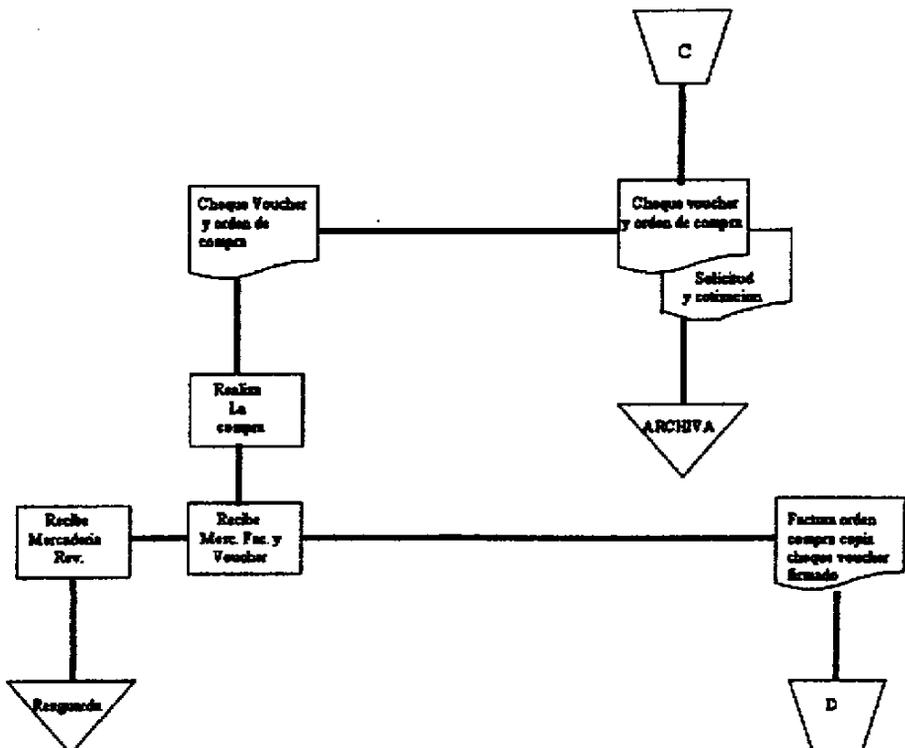
<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>				<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>
<i>BODEGA DE SUMINISTRO</i>	<i>ENCARGADO DE COMPRAS</i>	<i>SECRETARIA</i>	<i>GERENCIA</i>	



**EMPRESA FINNE**  
**PROCEDIMIENTO SUGERIDO DE COMPRA**

4/5

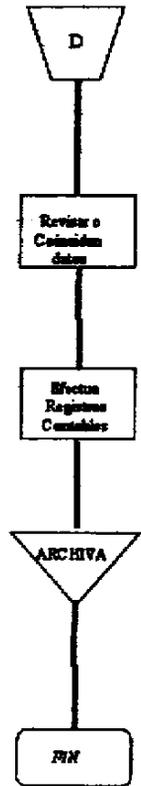
DEPARTAMENTO DE COMPRAS				DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
BODEGA DE SUMINISTRO	ENCARGADO DE COMPRAS	SECRETARIA	GERENCIA	



**EMPRESA FINNE**  
**PROCEDIMIENTO SUGERIDO DE COMPRA**

5/5

<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>				<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>
<b>BODEGA DE SUMINISTRO</b>	<b>ENCARGADO DE COMPRAS</b>	<b>SECRETARIA</b>	<b>GERENCIA</b>	



5.5 MODELO DEL INFORME FINAL

EMPRESA FINNE  
AREA DE EGRESOS  
SISTEMA DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES  
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LOS METODOS Y PROCEDIMIENTOS  
NOVIEMBRE DE 1996

Señor:  
Jorge Ocampo  
Propietario Empresa Finne  
Ciudad

Hemos examinado el sistema de compras de materias primas y materiales de la Empresa Finne por el periodo terminado el 30 de noviembre de 1996. Nuestro examen se efectuó con base en pruebas selectivas e incluyó la inspección de evidencia documental que se utiliza para el procesamiento de las transacciones y la aplicación de otros procedimientos de auditoria que consideramos necesarios en las circunstancias.

Existen algunos problemas relacionados con la organización del Departamento de Compras y con la necesidad de incrementar las medidas de supervisión que hasta la fecha ha desarrollado la Gerencia; asimismo, observamos la falta de manuales de procedimientos que incluyan normas específicas y de observancia uniforme para el desarrollo de las actividades en el área sujeta a examen.

En nuestra opinión, basada en la auditoria operacional llevada a cabo y excepto por lo que se señala en el párrafo anterior, los métodos y los procedimientos que configuran el sistema de compras de materias primas y materiales vigentes en esta fecha, son razonablemente satisfactorios considerando las características de la estructura organizacional de la empresa.

Atentamente

Contadores Públicos y Auditores Asoc.

Guatemala, 30 de noviembre de 1996.

**BODEGA DE MATERIALES****Observaciones:**

1. No cuentan con un control diario de bodega, que muestre la existencia real de material.
2. No existen registros que muestren a qué persona o departamento fue entregado algún material, no existe así quien recibió el mismo.
3. Solicitan y autorizan la compra de algún producto, sin verificar si en realidad hace falta.
4. Las requisiciones de materiales en su mayoría no son autorizadas y se hacen en forma verbal porque no existen formatos.
5. No existe un control de inventario.

**Recomendaciones:**

1. Todas las solicitudes de material deben ser por escrito y en formato establecido para ello y autorizadas antes de ordenar la compra.
2. Es importante que las solicitudes y requisiciones de material sean numeradas y con un control correlativo de las mismas.
3. Efectuar inventarios físicos que garanticen la existencia real de algún material y el estado de los mismos.
4. Llevar un control alfabético por producto, en donde se especifique las entradas y salidas, el saldo del producto.
5. Reportar al Gerente de Compras, la existencia de cada producto, por lo menos una vez a la semana.

**COMPRAS:****Observaciones:**

1. No existe una persona encargada de supervisar que las actividades que allí se realizan estén de acuerdo a las necesidades de la empresa, y que sean las adecuadas.

2. No emiten orden de compra en forma regular, algunos artículos sí y otros no, perdiéndose información para las estadísticas.
3. No hacen las cotizaciones necesarias, que permitan adquirir un producto más económico y de mejor calidad.
4. Se realizan compras sin autorización previa.
5. Existe poco personal laborando en este departamento, lo que hace imposible la segregación de funciones.
6. No existen registros que muestren que el material comprado le es entregado al bodeguero.
7. No existen estadísticas que permitan un control de alternativas de abastecimiento de algún artículo (archivo por proveedores, historial de compras a proveedores).

Recomendaciones:

1. Que el Encargado de Compras tenga capacitación con respecto a las técnicas de inventarios, así como la relación de todos los documentos que se registran en el departamento.
2. Que se implante un sistema computarizado más adecuado a las necesidades del departamento e integrado a los departamentos relacionados.
3. Que se emitan Ordenes de Compra por cada material solicitado, y que sean numeradas correlativamente.
4. Que se lleve control de las compras de material que es entregado al encargado de bodega, esto puede ser en la misma orden de compra.
5. Que efectúen cotizaciones por lo menos a tres proveedores de un mismo producto. de esta manera se garantiza una buena compra.

## CONCLUSIONES

1. En cualquier entidad lucrativa cuyo fin es obtener una mejor rentabilidad, como lo es la empresa que se dedica a fabricar perfumes, se requiere tener información adecuada y oportuna para que la administración tome decisiones acertadas y logre sus objetivos planteados.
2. Toda empresa debe poseer una administración adecuada, debiendo considerar dentro de su estructura organizativa, niveles de jerarquía, establecer métodos, procedimientos y poseer manuales de operación que permitan a los ejecutores, realizar su actividad no en una forma empírica y de acuerdo únicamente a las circunstancias vigentes en un momento determinado, ya que esto va en detrimento del nivel y calidad de las operaciones efectuadas e inclusive en una mala imagen ante la clientela.
3. Se puede concluir en que una empresa individual, en nuestro caso una fábrica dedicada a la elaboración de perfumes, cuya dirección está a cargo del propietario y familia, le es más difícil tener un crecimiento en un ambiente de organización, planificación y supervisión, por eso es necesario la asesoría de una persona experta en auditoría operacional.
4. La empresa que se dedica a fabricar perfumes requiere de procedimientos para la realización de sus actividades, utiliza mano de obra y diversidad de materiales para la fabricación de sus productos. Por tal razón, el uso constante de la Auditoría Operacional garantiza el buen funcionamiento de la estructura organizativa y de los métodos de control, de la forma de

operación y empleo de los recursos humanos, materiales y técnicos, a fin de determinar deficiencias e irregularidades.

5. De acuerdo al caso práctico que se presentó en el capítulo V, se puede concluir, la empresa que se dedica a fabricar perfumes necesita recurrir a una auditoría operacional, que controle la aplicación de procedimientos correctos, que permitan en corto tiempo obtener resultados favorables para la empresa y evitar los efectos que pueden provocar pérdidas o malos manejos de los recursos de la empresa.

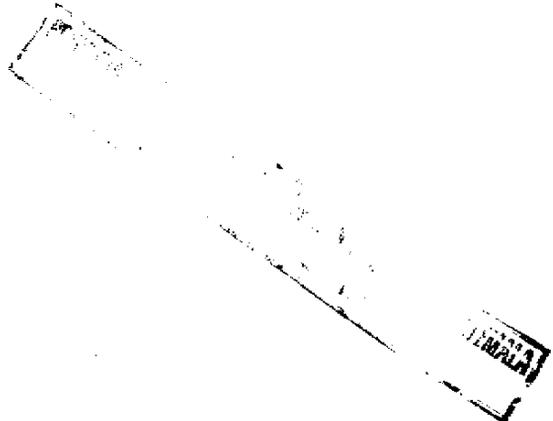
6. La auditoría operacional en una fábrica de perfumes, por las operaciones que ésta realiza, proporciona una asesoría y no constituye ente fiscalizador, por lo que contribuye a la solución de los problemas que se encuentren en el desarrollo de sus actividades financieras, administrativas y de control interno.

7. El Contador Público y Auditor es la persona que por la experiencia que posee en los trabajos que realiza, logra conocer y establecer los elementos necesarios para controlar y proponer innovaciones en el sistema ya existente o crear el que considere necesario, por ello la contratación de sus servicios para la aplicación de la Auditoría Operacional en una fábrica de perfumes, es de suma importancia.

8. Se concluye en que la aplicación de la Auditoría Operacional ayuda a las empresas dedicadas a fabricar perfumes, para que a través de procedimientos adecuados logre la obtención de mayores utilidades, fortalezca el control

sobre el uso de los recursos de la empresa, evalúe la eficiencia con que se realiza cada función, y si el personal a cargo de las funciones, es el idóneo.

9. La industria de fabricación de perfumes contribuye al desarrollo de la profesión de la contaduría pública, al darle oportunidad al profesional de aplicar sus conocimientos en las distintas áreas; por tal razón, la investigación realizada en la presente tesis refleja la importancia de dicha participación.



## RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la labor que desempeña cada departamento que integra una organización, en nuestro caso una fábrica de perfumes, se desarrolle en forma coordinada al implantarse nuevos sistemas, pues esto permitirá que pueda fluir la información más oportuna y poseer datos que se ajusten a la realidad y utilizarlos para la toma de decisiones.
2. Para mejorar las operaciones realizadas en una fábrica de perfumes y lograr la eficiencia y eficacia, es necesario poseer procedimientos y métodos establecidos que se cumplan, así como mantener actualizados los manuales de operación que permitan desarrollar las actividades con menor esfuerzo.
3. El propietario de una fábrica de perfumes, debe poseer los conocimientos adecuados para dirigirla, mantenerse actualizado y en lo posible tener apertura a una asesoría de parte de un profesional de la contaduría pública.
4. Siendo la Auditoría Operacional, la herramienta de que se valen tanto los empresarios como los Contadores Públicos y Auditores, para mejorar el nivel de funcionamiento de las empresas y en este caso de las que se dedican a fabricar perfumes, se recomienda que se cree una especialización a nivel universitario, que permita al auditor dar una mejor asesoría de acuerdo a su experiencia y conocimientos obtenidos.
5. Que el Contador Público y Auditor en su actuación profesional, intente difundir en lo posible la utilidad que tiene la realización de la Auditoría

Operacional en las empresas, ya que esto contribuye a lograr eficiencia y eficacia en las operaciones, al aumento de las utilidades al reducirse costos y gastos.

6. Se recomienda a todas las fábricas de perfumes que, por lo menos una vez al año, sean utilizados los servicios que ofrece la Auditoría Operacional, para que de esta manera se garanticen desde el punto de vista económico y financiero, un efectivo funcionamiento en sus actividades, y por ende un mejor logro de los objetivos deseados.

## BIBLIOGRAFIA

1. Comisión de Auditoria Operacional. AUDITORIA OPERACIONAL. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Edición 1989.
2. Noguera Barrios, Nora Marina. TESIS AUDITORIA OPERACIONAL EN INDUSTRIAS PROCESADORAS DE HULE. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala, noviembre de 1993.
3. Profesionales de Consultoria Empresarial, S.A.. SEMINARIO AUDITORIA OPERACIONAL. Una herramienta para la eficiencia. Guatemala, julio de 1995.
4. Sánchez Curiel, Gabriel. AUDITORIA OPERACIONAL. El examen de flujos de transacciones. Ecasa 4a. Reimpresión. México D.F. 1993.
5. Tapia Ayala, Francisco. AUDITORIA OPERACIONAL. Su aplicación a la administración de inventarios. Ecasa 2a. Reimpresión. México D.F. 1990.