
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
INDEPENDIENTE EN UNA AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UN INGENIO AZUCARERO**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ONILDA ISABEL LUCERO RUIZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2009

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal primero	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal segundo	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal cuarto	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal quinto	P.C. José Antonio Vielman

EXONERADA DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículo 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis, y al inciso 6.3, subinciso 6.3.2, subsubinciso 6.3.2.1 del punto sexto, del Acta 25-2008 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 17 de Octubre de 2008 .

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Mibzar Amós Castañón Orozco
EXAMINADOR	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín
EXAMINADOR	Lic. Carlos Humberto Echeverría Guzmán

Guatemala, 10 de septiembre de 2009.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Respetable Licenciado Secaida:

De conformidad con el nombramiento emanado de ese decanato, de fecha diecisiete de noviembre de 2008, donde se me designa como asesor de la estudiante **Onilda Isabel Lucero Ruiz**, para la elaboración de su trabajo de tesis denominado **“PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN UNA AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UN INGENIO AZUCARERO”**, me permito informarle que he procedido a revisar y discutir el contenido del trabajo indicado.

La tesis desarrollada, en mi opinión, reúne las condiciones y requisitos académicos que exigen las normas universitarias sobre la materia, constituyendo un aporte para la carrera, por lo que sugiero sea aceptada para su discusión en el examen privado de tesis, al que debe someterse la señorita Onilda Isabel Lucero Ruiz, previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciada.

Agradezco su distinción al nombrarme asesor del presente trabajo y aprovecho la oportunidad para suscribirme de usted,

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

Lic. Oscar Noé López Córdón
Contador Público y Auditor

Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala
Colegiado No. CPA-381

Oscar Noé López Córdón
Contador Público y Auditor
Colegiado CPA No. 381



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTICINCO DE NOVIEMBRE DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, subinciso 6.8.1 del Acta 26-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de noviembre de 2009, se conoció el Acta AUDITORIA 239-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de octubre de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN UNA AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UN INGENIO AZUCARERO", que para su graduación profesional presentó la estudiante ONILDA ISABEL LUCERO RUIZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

17-11-09
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Imaid
REVICADO

DEDICATORIA

- A DIOS
Todo poderoso por darme vida, paciencia fortaleza y sabiduría, por la oportunidad de culminar mi carrera profesional y sobre todo porque nunca en medio de lo difícil me ha dejado sola.
- A MIS PADRES
José Arnulfo Lucero García
Lydia Isabel Ruiz Gil
Quienes marcaron mi alma y carácter con su ejemplo de honestidad, rectitud, sacrificio, trabajo y amor, mil gracias por todo su apoyo y comprensión. Este triunfo es de ustedes.
- A MI HERMANO
Jose Fernando, por su alegría, pero sobre todo por ser mí mejor amigo y alentarme a alcanzar esta meta. Gracias por ser solidario en todo momento; con mucho cariño.
- A MI ABUELITA
Martita Gil, por su amor incondicional y sabios consejos.
- A MI FAMILIA
En especial a mí tío Luis Fernando Ruiz, por su constante apoyo, cariño y comprensión mil gracias, que Diosito lo bendiga siempre.
- A MI ASESOR DE TESIS
Lic. Oscar Noé López Córdón, por su valiosa ayuda sin la cual no hubiese sido posible la elaboración del presente trabajo de tesis.
- A MI SUPERVISOR DE TESIS
Lic. Francisco Israel Ayala Morales, por su colaboración incondicional, gracias por compartir sus conocimientos.
- A MIS AMIGOS
Kesia, Karla, Gerson, Adolfo, Guisela, Charlie, Santiago, Víctor Manuel, Hugo, Thelmita, Gladis, Oscar, Marielos, Cristian, Jacky Villeda, Jorge y Andrea por los difíciles y excelentes momentos vividos, gracias por su amistad, con mucho cariño.
- A
La Facultad de Ciencias Económicas
La Universidad de San Carlos de Guatemala
-

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
INGENIOS AZUCAREROS EN GUATEMALA	
1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA	01
1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	02
1.2.1 Por su forma jurídica	02
1.2.2 Por su fin primordial	02
1.2.3 Por el sector económico en que se desarrollan	03
1.2.4 Por el grado de participación del Estado	04
1.3 DEFINICIÓN DE INGENIO AZUCARERO	04
1.4 ANTECEDENTES DE LOS INGENIOS AZUCAREROS.....	05
1.4.1 La caña de azúcar	05
1.4.2 Procesamiento de la caña de azúcar	05
1.4.3 Cogeneración	07
1.5 RESEÑA HISTÓRICA DE LOS INGENIOS AZUCAREROS EN GUATEMALA	08
1.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS INGENIOS AZUCAREROS EN GUATEMALA	12
1.7 CLASIFICACIÓN DE LOS INGENIOS AZUCAREROS POR SU TAMAÑO	14
1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN INGENIO	15
1.9 ASPECTOS LEGALES	17
1.9.1 Leyes Mercantiles	17
1.9.1.1 Código de Comercio (Decreto 2-70) y sus Reformas	17
1.9.2 Leyes Tributarias	17
1.9.2.1 Código Tributario (Decreto 6-91) y sus Reformas	17
1.9.2.2 Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92) y sus Reformas	18
1.9.2.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92) y sus Reformas	18
1.9.2.4 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto 37-92) y sus Reformas	19

	Página
1.9.2.5 Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos (Decreto 70-94)	19
1.9.2.6 Ley del Impuesto sobre Productos Financieros (Decreto 26-95)	20
1.9.2.7 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 15-98)	20
1.9.2.8 Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008)	21
1.9.2.9 Arbitrios Municipales	21
1.9.3 Leyes Laborales	21
1.9.3.1 Código de Trabajo (Decreto número 1441) y sus Reformas	21
1.9.4 Leyes Específicas	22
1.9.4.1 Ley General de Enriquecimiento de Alimentos (Decreto 44-92)	22
1.9.4.2 Reglamento para la Fortificación del Azúcar con vitamina A (Acuerdo Gubernativo 15-98)	23
1.10 ORGANIZACIONES LIGADAS A LA INDUSTRIA AZUCARERA	23
1.10.1 Asociación de Azucareros de Guatemala (ASAZGUA)	23
1.10.2 Fundación del Azúcar (FUNDAZUCAR)	24
1.10.3 Exportadora a Granel (EXPOGRANEL)	25
1.10.4 Centro Guatemalteco de Investigación y Capacitación de la Caña de Azúcar (CENGICAÑA)	26

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

2.1 DEFINICIÓN DEL DEPARTAMENTO COMPRAS	28
2.1.1 Definición del departamento de compras	29
2.1.2 Objetivos generales del departamento de compras	29
2.1.3 Objetivos específicos del departamento de compras	30
2.2 IMPORTANCIA DE LAS COMPRAS	30
2.2.1 Participación del departamento de compras en la obtención de utilidades ...	31
2.2.2 Fijación del precio de compra	31
2.2.3 La operación eficiente de la inversión	32

	Página
2.3.4	Costos y sustitución de materiales 32
2.3	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS 33
2.4	PROCESO DE COMPRAS 35
2.5	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS 40
2.5.1	Requisición de compra 40
2.5.2	Cotización de compra 40
2.5.3	Pedidos u órdenes de compras 41
2.5.4	Confirmación de compra 41
2.5.5	Recibo de materiales 41
2.5.6	Control de calidad 41
2.5.7	Rechazos y/o devoluciones 42
2.5.8	Pago de la compra 42
2.6	FORMAS UTILIZADAS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS ... 45
2.6.1	Requisición de compra 45
2.6.2	Solicitud de cotización 46
2.6.3	Pedidos u órdenes de compras 46
2.6.4	Constancia de recepción de materiales 47
2.6.5	Orden de Pago 48
2.7	REGISTROS UTILIZADOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS 48
2.8	SISTEMAS DE CONTROL UTILIZADOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS 50

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1	ANTECEDENTES DE AUDITORÍA OPERACIONAL 52
3.2	DEFINICIÓN DE AUDITORÍA OPERACIONAL 56
3.3	DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA OPERACIONAL Y OTRAS AUDITORÍAS 58
3.4	VENTAJAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL 61
3.5	OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL 63
3.5.1	Objetivos a corto plazo 63

	Página
3.5.2	Objetivos a mediano y largo plazo 63
3.6	CARACTERÍSTICAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL 64
3.7	ALCANCE DE AUDITORÍA OPERACIONAL 65
3.7.1	Alcance lógico 66
3.7.2	Alcance conceptual 66
3.8	APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL 68
3.9	TÉCNICAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL 68
3.9.1	Técnica PERT/CPM 69
3.9.2	Diagrama de Flujo 70
3.9.3	Matriz FODA 70
3.10	NORMAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL 71
3.11	INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL 72
3.12	AUDITORÍA OPERACIONAL DE COMPRAS 75
3.13	EL CONTADOR PÚBLICO INDEPENDIENTE EN LA AUDITORÍA OPERACIONAL 77

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

4.1	DEFINICIÓN, ALCANCE Y OBJETIVOS 78
4.2	METODOLOGÍA DE AUDITORÍA OPERACIONAL 79
4.3	FAMILIARIZACIÓN 82
4.3.1	Estudio ambiental de la organización 83
4.3.2	Estudio de la gestión administrativa 84
4.3.3	Visita a las instalaciones 84
4.4	PLANEACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA OPERACIONAL 85
4.4.1	Definición de la planeación 85
4.4.2	Objetivos de la planeación 86
4.4.3	Importancia de la planeación 86
4.5	PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA OPERACIONAL 87
4.6	INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS 90
4.6.1	Entrevistas 91

	Página
4.6.2	Evaluación de la gestión administrativa 92
4.6.3	Examen de la documentación 93
4.7	DIAGNÓSTICO 94
4.7.1	Fase creativa 94
4.7.2	Reverificación de hallazgos 94
4.7.3	Elaboración del informe 95
4.8	INFORME FINAL 95
4.8.1	Forma del informe final 96
4.8.2	Estructura del informe final 98
4.8.3	Recomendaciones prácticas para elaborar el informe final 100
4.9	METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL DE COMPRAS 101
4.9.1	Familiarización 101
4.9.2	Investigación y análisis 101
4.9.3	Resumen y discusión de los problemas detectados 102
4.9.4	Elaboración del informe final 103

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN UNA AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UN INGENIO AZUCARERO

5.1	FAMILIARIZACIÓN 109
5.2	PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL 113
5.3	PROGRAMA DE TRABAJO 114
5.4	ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO 115
5.5	INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS 157
5.6	DIAGNÓSTICO 222
5.7	INFORME FINAL 230
	CONCLUSIONES 237
	RECOMENDACIONES 239
	BIBLIOGRAFÍA 241

INTRODUCCIÓN

Puesto que las necesidades de los empresarios cambian continuamente debido a los constantes cambios económicos y tecnológicos que surgen en el mundo, razón por la cual los empresarios desean conocer si sus operaciones y actividades se realizan de forma efectiva y eficaz para proporcionar un mejor servicio a la población en general, se efectúa la presente investigación enfocada al estudio de la auditoría operacional en el departamento de compras de un ingenio azucarero guatemalteco.

El cultivo de la caña de azúcar es considerado uno de los cultivos agroindustriales más importantes, debido a que es una de las principales fuentes generadoras de divisas, empleo directo y sustento para más de setenta y nueve mil familias a nivel nacional. La agroindustria azucarera de Guatemala está conformada por un grupo de empresas dedicadas al cultivo, cosecha y procesamiento de la caña de azúcar y sus derivados, contribuyendo de manera activa en el desarrollo económico y social del país.

Los ingenios azucareros están organizados en departamentos los cuales realizan diferentes actividades las cuales pretenden un adecuado funcionamiento de los ingenios en general. El objeto de estudio de la presente investigación es el departamento de compras de un ingenio azucarero, la misión de esta sección es la adquisición de bienes y servicios en cantidad, calidad y costo conveniente con una inversión mínima, por lo cual se crea la necesidad de incrementar los mecanismos necesarios para llevar un mejor control acerca del mismo y verificar que se realicen las actividades de manera eficiente y eficaz.

Una forma de mejorar dicho control se logra mediante la realización de una auditoría operacional, puesto que su finalidad es realizar un examen integral y constructivo de la estructura orgánica de la empresa, planes y políticas, controles operativos, procesos de operación y aprovechamiento de recursos tanto físicos como humanos; así también

incluye la detección de problemas y proporciona recomendaciones que procuran mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad.

Derivado de lo anterior, la presente investigación pretende analizar y dar a conocer cual es la “**participación del contador público y auditor independiente en una auditoría operacional en el departamento de compras de un ingenio azucarero**” con el fin de examinar detalladamente, entre otros, los procesos de operación que se manejan en el mismo, para detectar deficiencias y proporcionar soluciones, mejorando así el desempeño y eficiencia tanto del departamento de compras como del Ingenio.

De ahí que se plantee el problema a investigar así: ¿Desde el punto de vista de una auditoría operacional, cuál es la metodología aplicada por un contador público y auditor externo, para determinar la eficiencia y efectividad de las actividades que realiza el departamento de compras de un ingenio azucarero, ubicado en la ciudad de Guatemala, durante el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2008?

Como respuesta tentativa al problema planteado, la metodología a emplear por el contador público y auditor externo en una auditoría operacional, es: familiarizarse con la entidad objeto de estudio, es decir, conocer las características esenciales del departamento de compras, como procedimientos, políticas, organización, etcétera; elaborar la planeación del trabajo de auditoría que permita predeterminar el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos; estructurar un programa de trabajo detallado que le permita investigar y obtener información útil; analizar y examinar la documentación e información obtenida para evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones que realiza el departamento; realizar un diagnóstico del departamento, es decir, detallar los hallazgos reportando los que afectan la eficiencia del departamento y redactar el informe donde se proporcionan sugerencias para mejorar la eficiencia del departamento de compras.

Como consecuencia, la hipótesis fue comprobada durante la investigación, alcanzando los objetivos planteados en la misma, entre ellos: proporcionar información relacionada con el origen, objetivos, funcionamiento, entre otros aspectos, de un ingenio azucarero; recopilar todos aquellos elementos que sirven de base para comprender de manera sencilla qué es una auditoría operacional en el departamento de compras, con el propósito de precisar el nivel de desempeño y presentar las recomendaciones para mejorar la eficiencia de dicho departamento en la empresa analizada; establecer la metodología que deberá utilizarse para elaborar una auditoría operacional en la unidad de análisis por parte del contador público y auditor.

Para la realización de la investigación se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, y el método deductivo que parte de lo general a lo específico; se utilizaron técnicas para recolectar, ordenar y presentar los datos de la investigación, tales como: lectura, subrayado, observación directa, entrevista a los empleados del departamento de compras del ingenio azucarero, análisis y estudio general de la información.

El análisis de una auditoría operacional en el departamento de compras de un ingenio azucarero es importante porque proporciona a los profesionales de la carrera de auditoría la metodología a seguir en la realización de dicha auditoría, estableciendo los procedimientos y técnicas a ser aplicadas, para examinar y evaluar las operaciones y así determinar si se realizan efectiva y eficientemente en dicho departamento.

Para su realización se ha dividido en cinco capítulos, de los cuales el capítulo I, trata sobre los ingenios azucareros en Guatemala, considerando la definición, procesamiento de la caña de azúcar, reseña histórica, ubicación geográfica, estructura organizacional, clasificación de los mismos por su tamaño, aspectos legales y organizaciones ligadas a la industria azucarera en general. El capítulo II, comenta la estructura organizacional de un departamento de compras incluyendo en él definición, importancia y funciones del

mismo, registros contables y sistemas de control utilizados, proceso de compras y flujogramación de dicho proceso.

El capítulo III, hace mención a la auditoría operacional exponiendo aquí antecedentes, definición, ventajas, diferencias, características, objetivos y aplicación de la misma, normas que tratan acerca de la auditoría operacional y se ilustra el contenido del informe que debe presentarse al momento de finalizar esta clase de auditoría. En el capítulo IV, se desglosa la metodología de auditoría operacional la cual se simplifica aplicando tres pasos fundamentales: familiarización, investigación - análisis y diagnóstico, dichos pasos tienen carácter genérico y deberán adecuarse a las situaciones específicas, agregando a ello la planeación del trabajo de auditoría así como el programa de auditoría. También se mencionan aspectos relacionados con el informe final a elaborarse.

En el capítulo V, se hace referencia a un caso práctico sobre la participación del contador público y auditor independiente en una auditoría operacional en el departamento de compras de un ingenio azucarero, en el que se incluyen, antecedentes del Ingenio, actividades del proceso de compras, estructura del departamento de compras, propuesta de servicios profesionales al cliente, memorándum de planificación, narrativas del proceso de compras, programas de trabajo, papeles de trabajo, y diagnóstico de auditoría operacional sobre las deficiencias detectadas, así como el informe final presentado.

Finalmente, con los elementos de juicio necesarios, se presentan las conclusiones y recomendaciones, a las que se llegó al final del trabajo realizado, así como la bibliografía consultada. El propósito de esta investigación es aportar un material de apoyo sobre el estudio de la auditoría operacional, para todos aquellos que de una u otra manera se relacionan con ella y especialmente para los estudiantes de la carrera de la Contaduría Pública y Auditoría, contribuyendo así con el desarrollo profesional de los mismos, además, pretende contribuir en parte al desarrollo económico de las empresas azucareras de Guatemala.

CAPÍTULO I

INGENIOS AZUCAREROS EN GUATEMALA

1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Previo a conocer todos los elementos relacionados con los ingenios azucareros en Guatemala es necesario realizar una breve descripción del concepto empresa ya que es un aspecto de carácter general que ayuda a comprender de mejor manera lo que es un ingenio azucarero.

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.”^(4:6)

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la sociedad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fue creada.

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique qué tipo de factores productivos requiere y cómo se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para

alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como: materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, entre otros.

1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas se pueden clasificar de muy diversas formas, por ejemplo el catedrático mexicano Raymundo Benavides Pañeda, en su libro Administración, menciona diferentes clasificaciones: por su forma jurídica, por su fin primordial, por el sector económico en que se desarrollan y por el grado de participación del Estado.

1.2.1 Por su forma jurídica

Todas las empresas deben tener una forma jurídica que viene determinada, entre otras cosas, por el número de personas que participan en la creación de la misma, por el capital aportado y por el tamaño; así, podemos distinguir:

- Empresario individual: Cuando el propietario de la empresa es la única persona que asume todo el riesgo y se encarga de la gestión del negocio.
- Sociedades: Cuando varias personas se deciden a invertir en una empresa forman una sociedad. En la actualidad las más comunes son las sociedades anónimas.

1.2.2 Por su fin primordial

Es decir, por la finalidad que persigue la entidad al establecerse ya sea que pertenezca a una persona individual o sea propiedad de varias personas.

- “Lucrativas: Son aquellas que persiguen obtener ganancias económicas, es decir, que su fin primordial es el lucro.

-
- No lucrativas: Son aquellas que persiguen resultados sociales y no ganancias económicas.” (4:8)

1.2.3 Por el sector económico en que se desarrollan

La actividad económica de un país se puede dividir en tres grandes sectores: primario, secundario y terciario.

- Sector primario: En este grupo de empresas se incluyen las empresas extractivas (mineras, pesqueras, agrícolas, ganaderas y forestales).
- Sector secundario: En este sector se encuadra a todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario y también fabrican nuevos productos (conservas, maquinaria, entre otros).

Dentro de este sector encontramos a las empresas industriales cuya actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. “Las industrias, a su vez, se clasifican en:

- Extractivas: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, entre otras;
- Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados y pueden ser de consumo final, es decir, que producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor (alimentos).” (8:1)
- Sector terciario: Son aquellas que brindan servicio a la comunidad tales como: transporte, turismo, servicios públicos (energía, agua, comunicaciones), servicios

privados (asesoría, ventas, publicidad, contabilidad), educación, bancos, compañías de seguros, hospitales, servicios públicos, entre otros.

1.2.4 Por el grado de participación del Estado

El Estado puede crear empresas de las cuales es totalmente propietario o bien participar en empresas junto con particulares, con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad. Según sea este grado de participación, pueden dividirse en públicas y de participación mixta. Asimismo, existen las empresas privadas pertenecientes exclusivamente a personas particulares.

1.3 DEFINICIÓN DE INGENIO AZUCARERO

Tomando en cuenta la información anterior un ingenio azucarero es una empresa mercantil clasificada como agroindustrial, cuya actividad principal es la de transformar materias primas orgánicas (caña de azúcar) en bienes finales destinados al consumo en este caso azúcar, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Según la Real Academia de la Lengua Española un ingenio de azúcar es: *El conjunto de aparatos para moler la caña y obtener el azúcar, finca que contiene el cañamelar y las oficinas de beneficio.*

“Se denomina ingenio azucarero o simplemente ingenio a una antigua hacienda colonial americana (con precedentes en las Islas Canarias) que posee instalaciones para procesar caña de azúcar con el objeto de obtener azúcar, ron, alcohol y otros productos. Tiene su antecedente en el trapiche, cuya escala de producción era muy pequeña y, a su vez, el ingenio vino a ser sustituido por las grandes centrales azucareras modernas que se desarrollaron en el siglo XX.” (7:11)

1.4 ANTECEDENTES DE LOS INGENIOS AZUCAREROS

1.4.1 La caña de azúcar

Pertenece a la familia de las gramíneas, procede del extremo oriente, de donde llegó a España en el siglo IX. España la llevó a América en el siglo XV. “Es un cultivo plurianual, se corta cada doce meses y la plantación dura aproximadamente cinco años. Tiene un tallo macizo de dos a cinco metros de altura con cinco o seis centímetros de diámetro.” (7:13)

La caña de azúcar suministra, en primer lugar, sacarosa para azúcar blanco o moreno. También tiene aproximadamente cuarenta kilogramos de melaza (materia prima para la fabricación del ron). Pudiendo obtenerse unos ciento cincuenta kilogramos de bagazo. Hay otros beneficios de mucha menor importancia como los compost agrícolas, vinazas, ceras, fibra absorbente, entre otros.

Se sabe que la caña es originaria de Nueva Guinea, de allí se expandió a la India y el Cercano Oriente. Según el Calendario de Córdoba del año 861, en esa época ya era cultivada en la Península Ibérica, los españoles traen la caña a América en el segundo viaje de Colón sin resultados positivos, luego en 1501 se trae desde las islas Canarias, con lo que comienzan los cultivos en República Dominicana, Puerto Rico y en Tuxtla, México donde se instaló el primer trapiche, desde Tuxtla se extendió a toda América.

Los principales productores de caña de azúcar en el mundo, son: Brasil, India, Cuba, Australia, República Popular China, Filipinas, México, Sud África y Estados Unidos.

1.4.2 Procesamiento de la caña de azúcar

Del procesamiento de la caña de azúcar se obtiene el azúcar denominándose así a la sacarosa, también llamado azúcar común o azúcar de mesa. La sacarosa es un glúcido formado por una molécula de glucosa y una de fructosa, que se obtiene principalmente de

la caña de azúcar o de la remolacha azucarera. El azúcar es una importante fuente de calorías en la dieta alimenticia moderna, pero es frecuentemente asociado a calorías vacías, debido a la completa ausencia de vitaminas y minerales.

“El procesamiento del azúcar a partir de la caña de azúcar se puede estructurar en las siguientes etapas:

- **Cosecha:** Cortado y recolección de la caña de azúcar; se determina la calidad, el contenido de sacarosa, fibra y nivel de impurezas; la caña es pesada, lavada y picada en máquinas especialmente diseñadas para obtener pequeños trozos.
- **Molienda:** Luego unas bandas transportadoras la conducen a los molinos, donde se realiza el proceso de extracción de la sacarosa, consistente en exprimir y lavar el colchón de bagazo en una serie de molinos.
- **Clarificación:** El jugo proveniente de los molinos pasa al tanque de alcalinización, donde se rebaja su grado de acidez y se evita la inversión de la sacarosa, mediante la adición de cal. El jugo alcalinizado se bombea a los calentadores, donde se eleva su temperatura pasando posteriormente a los clarificadores continuos, en los que se sedimentan los sólidos, en tanto que el jugo claro es extraído.
- **Evaporación:** Luego el jugo clarificado pasa a los evaporadores, que funcionan al vacío para facilitar la ebullición a menor temperatura. En este paso se le extrae el setenta y cinco por ciento del contenido de agua al jugo, para obtener el jarabe o meladura.
- **Cristalización:** Se lleva a cabo en tachos al vacío. Este proceso, según su pureza, producirá azúcar crudo (para exportación), azúcar blanco (para consumo directo) o azúcar para refinación.

-
- **Separación o Centrifugación:** Los cristales de azúcar se separan de la miel restante en las centrifugas. Éstas son cilindros de malla muy fina que giran a gran velocidad. El líquido sale por la malla y los cristales quedan retenidos en el cilindro, los cuales son disueltos con agua caliente y enviados a la refinería, para continuar el proceso.

 - **Refinación:** Mediante ésta se eliminan las materias inorgánicas que el licor pueda contener. El azúcar disuelto se trata con ácido fosfórico y sacarato de calcio para formar un compuesto floculante que arrastra las impurezas, las cuales se retiran fácilmente. El licor resultante se cristaliza de nuevo en un tacho y se pasa a las centrifugas, para eliminar el jarabe.

 - **Secado:** El azúcar refinado se lava con condensado de vapor, se seca con aire caliente, se clasifica según el tamaño del cristal y se almacena en silos para su posterior empaque.

 - **Empaque:** El azúcar crudo de exportación sale directamente de las centrifugas a los silos de almacenamiento. Allí se carga a granel en las tracto mulas que lo llevarán al puerto de embarque o bien se empaca en sacos de 50 kg.” (7:8)

1.4.3 Cogeneración

La recuperación y valorización ambiental y energética del bagazo de la caña de azúcar, ha dado lugar a que, en la actualidad, algunos ingenios de la agroindustria azucarera guatemalteca hayan desarrollado proyectos de modificación en su infraestructura interna para generar la energía eléctrica, aprovechando todos los recursos que se generan con la industrialización de la caña de azúcar, convirtiendo el bagazo en un subproducto y combinándolo con el uso de combustibles fósiles, como leña o carbón, para producir energía en forma permanente, la cual se emplea en la satisfacción de las necesidades propias de los ingenios y para vender excedentes al sistema nacional interconectado.

1.5 RESEÑA HISTÓRICA DE LOS INGENIOS AZUCAREROS EN GUATEMALA

El primer ingenio azucarero en Guatemala fue fundado en el año 1590 en Baja Verapaz por frailes dominicos los cuales se dedicaban al cultivo y cosecha de caña de azúcar, su producción ascendía a 600 arrobas (150 quintales) mensuales y la producción era apoyada por 100 trabajadores y un acueducto de 120 arcos; para trasportar el azúcar utilizaban mulas.

De los ingenios existentes a finales del siglo XX, cinco fueron fundados en el período de 1863 a 1914, siendo el más antiguo Santa Teresa, le siguieron Ingenio Pantaleón fundado en 1870 por Manuel María Herrera, denominándose en 1877 Herrera & Compañía Limitada posteriormente en 1973 dejó de llamarse así para convertirse en Pantaleón Sociedad Anónima, a partir del año 2004 se integró a éste, el Ingenio El Baúl el cual fue fundado originalmente en 1911; el Ingenio San Diego se fundó en 1890 y el Ingenio Tzulá en 1914.

El desarrollo de la agroindustria azucarera guatemalteca, desde 1957, ha tenido como base fundamental la voluntad de mantener la unidad de todos sus integrantes, así como la decisión de los ingenios de desarrollar políticas, programas y proyectos en forma conjunta. El crecimiento se vio acompañado de un elemento esencial en la industria, un acuerdo de cooperación, con énfasis en lo técnico.

“En los años ochenta varios de los ingenios entraron en un período de tiempo acelerado debido a la necesidad de obtener una economía de escala adecuada para hacer frente a los niveles de precio de las exportaciones. La industria había aumentado su tamaño aproximadamente en un 160% en una década.” (41:7)

La agroindustria creció en número de ingenios y área cultivada a partir del siglo XIX cuando tres ingenios de los actuales fueron fundados (Santa Teresa, Pantaleón y San Diego). En la década del 60 Guatemala empezó a exportar azúcar. Entre 1974 y 1981, período en el cual el precio del azúcar por quintal a nivel internacional alcanzó los US\$ 29.66 en el año 1974, que es el precio más alto por quintal de azúcar en el mercado mundial desde 1955 a la fecha, se fundaron tres (El Pilar, Magdalena y Guadalupe).

Según el análisis de sostenibilidad de la agroindustria azucarera guatemalteca realizado en el año 1997, además de indicar el despegue de la misma como tal menciona que en ese momento existían “... diecisiete ingenios en todo el país, concentrándose la mayoría en las tierras planas de la costa del pacífico en los departamentos de Escuintla, Suchitepéquez, Retalhuleu y Santa Rosa.” (43:2)

En la actualidad de éstos diecisiete ingenios, solamente operan quince, como productores de azúcar, ya que el Ingenio Tierra Buena fundado en 1977, dejó de producir azúcar en noviembre de 2003, según artículo de Prensa Libre de esa fecha, dedicándose únicamente a la operación agrícola y la caña obtenida es procesada por otros ingenios; así mismo, el Ingenio El Baúl en julio de 2004 clausuró sus operaciones y se integró al Ingenio Pantaleón, constituyéndose éste último como el mayor productor de azúcar a nivel centroamericano.

Cabe mencionar también que en 1987 el Ingenio San Diego adquirió al Ingenio Trinidad que se encontraba en proceso de construcción, denominándose actualmente Corporación San Diego, asimismo, ingenios como Pantaleón y Concepción consolidaron sus operaciones en 1997.

Según datos de la Asociación de Azucareros de Guatemala en la zafra 2004/2005, operaron quince ingenios ubicados en cinco departamentos de la costa del Pacífico, en dicho período, estas fábricas cultivaron un área de ciento noventa y siete mil hectáreas, en

las que produjeron 17.8 millones de toneladas de caña molida así como 44.3 millones de quintales de azúcar.



Fuente: Asociación de Azucareros de Guatemala, (<http://www.azasgua.com.gt>).

Siete de estos ingenios generaron, durante el año 2006, aproximadamente 586.9 MW de energía eléctrica, lo que representa un aporte del nueve por ciento de la generación nacional.

“La agroindustria contribuye sustancialmente dentro de la economía del país; según el Banco de Guatemala, (2006); en el año 2006 la exportación de azúcar representó el 4.9% del producto interno bruto (PIB), y más del 23% del total de las divisas generadas por los principales productos; así mismo es una fuente importante de la generación de 65,000 empleos directos con salarios superiores a los mínimos.”^(6:9)

De acuerdo con los registros de la Asociación de Azucareros de Guatemala, entre noviembre de 2006 y mayo de 2007, Guatemala exportó unos 22 millones de sacos de 46 kilos cada uno, principalmente a Corea del Sur, Canadá, Indonesia y Taiwán; mientras que otros 14.5 millones fueron colocados en el mercado guatemalteco. “En los últimos

años, los principales mercados de exportación de azúcar, han sido la República de Corea, Rusia, Estados Unidos, Malasia y Canadá. Estos países, en conjunto, absorbieron el 86% de las exportaciones del país en 2003.” (45:24)



**INGRESOS DE DIVISAS POR EXPORTACIÓN
AÑOS 2000 AL 2007
EN MILES DE US DÓLARES**

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
INGRESO TOTAL DE DIVISAS POR E.	2,954,127	2,496,071	2,218,061	2,661,740	3,074,419	3,644,831	3,813,657	4,219,396
PRINCIPALES PRODUCTOS								
Azúcar y melaza	209,777	290,140	298,409	346,248	444,168	484,042	531,116	525,784
Banano	200,144	214,448	243,438	273,660	277,481	289,119	266,019	302,383
Café	597,954	338,347	338,062	378,069	424,740	575,322	529,553	587,987
Cardamomo	79,963	105,057	103,435	83,244	98,472	108,152	122,851	143,890
PRODUCTOS A CENTROAMÉRICA	455,789	380,778	233,675	354,468	382,765	371,876	590,535	692,547
OTROS PRODUCTOS	1,410,500	1,167,301	1,001,042	1,226,051	1,446,793	1,816,320	1,773,583	1,966,805

Fuente: Banco de Guatemala, www.banguat.gob.gt

Los ingenios de la industria azucarera guatemalteca generan alrededor de trescientos mil empleos directos e indirectos en época de zafra. De esa suma treinta y tres mil empleos corresponden a cortadores de caña. “La zafra se inicia en la primera quincena de noviembre y finaliza en el mes de abril. La capacidad de molienda instalada promedio en la zafra 2006/2007 fue de 123,240 toneladas métricas (Tm) por día. La agroindustria azucarera genera el 24% de la energía privada generada en el país.” (6:9)

El siguiente cuadro muestra algunas de las principales características de los ingenios que conforman la agroindustria azucarera guatemalteca, conteniendo información relacionada solamente con los quince ingenios que producen azúcar actualmente. Observándose que los mayores productores de azúcar fueron la corporación Pantaleón-Concepción ya que produjo un total de 581,960 Tm y el Ingenio Magdalena, pues generó 433,618 Tm y un rendimiento de 97.44 Tm por hectárea.



PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS INGENIOS AZUCAREROS

Ingenio	Molienda diaria (Tm/día)	Días efectivos de molienda	Caña molida (Tm)	Producción de azúcar (Tm)	Contenido comercial de sacarosa (%)	Rendimiento de caña (Tm/ha) área administrada
Concepción	7,716	162	1,249,951	135,152	10.8	97.79
Pantaleón	21,541	188	4,049,686	446,808	11	93.62
Palo Gordo	5,719	148	846,358	85,149	10	76.68
Los Tarros	2,255	139	313,449	36,837	11.7	88.85
Madre Tierra	8,340	177	1,476,202	167,012	11.3	107.76
Tululá	4,813	142	683,430	80,419	11.7	91.59
San Diego	3,610	134	483,797	51,235	10.5	82.42
Santa Teresa	558	64	35,739	3,400	9.5	73.88
La Sonrisa	351	69	24,241	2,205	9.1	*****
La Unión	10,960	181	1,983,712	222,542	11.2	111.85
Santa Ana	13,183	156	2,056,474	225,879	10.9	104.85
Guadalupe	5,480	113	679,185	69,324	11.2	89.00
Magdalena	25,832	155	4,003,916	433,618	10.8	97.44
El Pilar	14,364	145	2,082,775	224,082	10.7	*****
Trinidad	3,998	131	523,725	55,552	10.6	104.75

Fuente: ASAZGUA. Comparativo de producción zafra 2006/2007 y XI Simposio análisis de zafra 2005/2006; CENGICAÑA, Comparativo de productividad, área administrada, zafra 2006/2007.

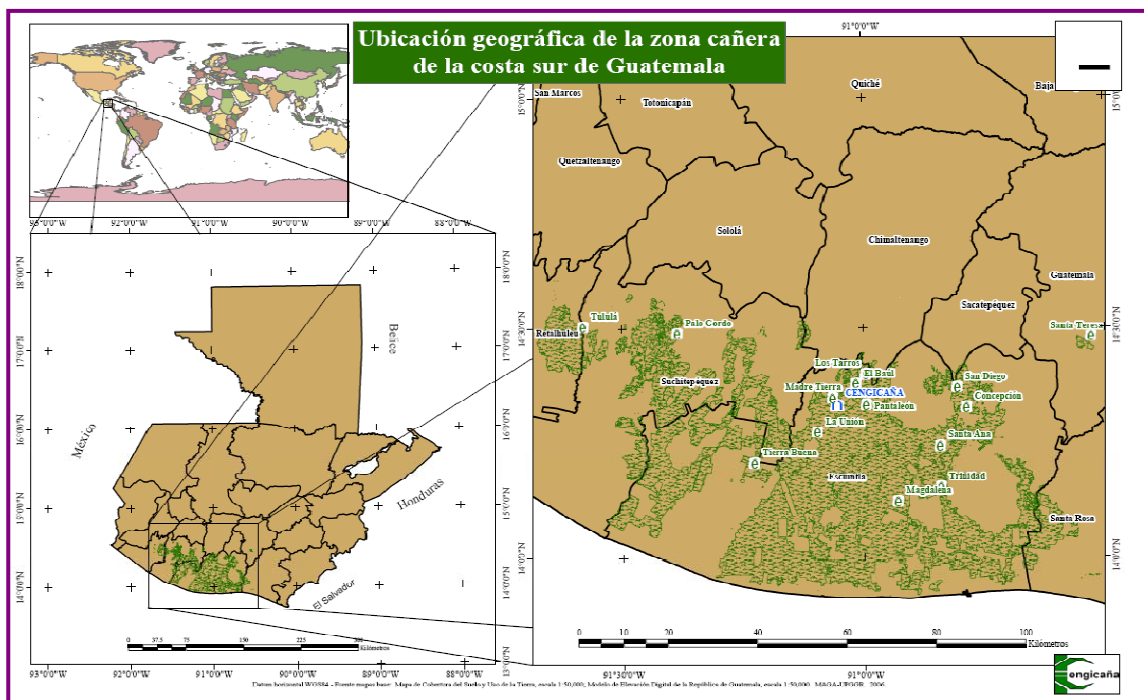
1.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS INGENIOS AZUCAREROS EN GUATEMALA

Las áreas aptas para el cultivo de la caña de azúcar a nivel mundial está localizada en la franja que va de los 37° norte, sur de España, a los 30° sur, sur de África; es por ello que las grandes extensiones de cultivo de caña de azúcar se encuentra en regiones subtropicales y tropicales. La caña de azúcar puede reproducirse en gran variedad de suelos, como tierras rojas volcánicas, suelos de aluvión de ríos, pero el suelo ideal es el que tiene una mezcla de arena, tierra fina, partículas de arcilla y material orgánico.

La zona cañera de la Costa Sur de Guatemala se localiza en las regiones fisiográficas de la llanura costera del pacífico y pendiente volcánica reciente, la primera, está caracterizada por relieves que van de planos a ligeramente ondulados con pendientes de hasta el 3%; la segunda se caracteriza por relieves que van de ligeramente ondulados a

quebrados con pendientes de hasta el 15%, “...sus suelos son derivados de ceniza volcánica, producto de la actividad histórica de la cadena de volcanes circundantes, y la mayor parte se caracteriza por tener propiedades físicas excelentes.” (6:16)

La agroindustria azucarera guatemalteca se encuentra localizada en la planicie costera del océano Pacífico, entre las coordenadas 13° 55' - 14° 40' latitud norte y 90° 30' - 91° 45' longitud oeste, en donde con un área sembrada de 207,000 hectáreas (zafra 2006/2007) de un potencial de 342,000 hectáreas, se produce el 99.7% del total del azúcar, abarcando los departamentos de Retalhuleu, Suchitepéquez, Escuintla y Santa Rosa. El otro 0.3 % del azúcar es producido en el área distribuida entre los municipios de Cuilapa, Santa Rosa, Villa Canales, Guatemala y Panzós, Alta Verapaz.



Fuente: Centro Guatemalteco de Investigación y Capacitación de la Caña de Azúcar, (<http://www.cengicana.org>).

Como se visualiza en el mapa, la mayoría de ingenios azucareros están ubicados en el departamento de Escuintla. A continuación se presenta un resumen de la ubicación de los ingenios:

Departamento	Ingenio
Guatemala	Santa Teresa
Escuintla	Pantaleón, San Diego, El Baúl, Los Tarros, Concepción, Madre Tierra, Santa Ana, La Unión, Magdalena, Tierra Buena, Guadalupe y Trinidad.
Suchitepéquez	Tululá y Palo Gordo
Santa Rosa	La Sonrisa
Retalhuleu	El Pilar

Fuente: Elaboración propia.

1.7 CLASIFICACIÓN DE LOS INGENIOS AZUCAREROS POR SU TAMAÑO

Actualmente se encuentran operando en Guatemala, quince ingenios con diversas capacidades de producción de azúcar crudo, estándar y refinado. El tamaño de los ingenios depende de la capacidad de producción instalada que los mismos posean, para efectos prácticos y considerando la producción en toneladas métricas de cada ingenio (información del cuadro siguiente), se podría decir que en Guatemala, existen siete ingenios grandes y son los que rebasan una producción de 2, 900,000 quintales por zafra (Concepción, Pantaleón, Madre Tierra, La Unión, Santa Ana, Magdalena y El Pilar), los medianos son tres en total y están en el rango de 1, 500,000 y 2, 899,000 quintales de azúcar por zafra (Palo Gordo, Tululá y Guadalupe), mientras el resto de los ingenios son considerados pequeños (Los Tarros, San Diego, Santa Teresa, La Sonrisa y Trinidad).

Por ejemplo, el ingenio Pantaleón-Concepción en las áreas de fábrica ha rediseñado equipo y ha adquirido tecnología moderna para hacer más eficiente la operación de extracción de azúcar. Ambos cuentan con laboratorios bien equipados para un control estricto de la calidad, actualmente operan al cien por ciento de capacidad, moliendo el Ingenio Pantaleón 24,000 Tm y el Ingenio Concepción 8,460 Tm por día de caña.

En el siguiente cuadro se muestra el incremento de la producción de azúcar por cada ingenio que opera actualmente en Guatemala:



CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA AZUCARERA GUATEMALTECA (1982/1983 - 2006/2007)

Ingenio	Producción total de azúcar (TM) *		Incremento (%)
	1982/1983	2006/2007	
Concepción	59,639	135,152	127
Pantaleón	101,066	446,808	342
Palo Gordo	46,148	85,149	85
Los Tarros	10,086	36,837	265
Madre Tierra	37,123	167,012	350
Tululá	11,384	80,419	606
San Diego	17,434	51,235	194
Santa Teresa	4,437	3,400	-23
La Sonrisa	1,652	2,205	33
La Unión	37,040	222,542	501
Santa Ana	72,864	225,879	210
Guadalupe	13,237	69,324 ¹	424
Magdalena	18,187 ²	433,618	2284
El Pilar	38,995	224,082	47
Trinidad	4,686 ³	55,552	1085
Total	528,837	2,169,890	310

¹ Zafra 2004/2005; ² Zafra 1983/1984; ³ Zafra 1989/1990; * 1 Tm = 21.7391 qq

Nota: La información presentada se refiere solamente a los ingenios productores de azúcar.

Fuente: Centro Guatemalteco de Investigación y Capacitación de la Caña de Azúcar, (<http://www.cengicana.org>).

1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN INGENIO

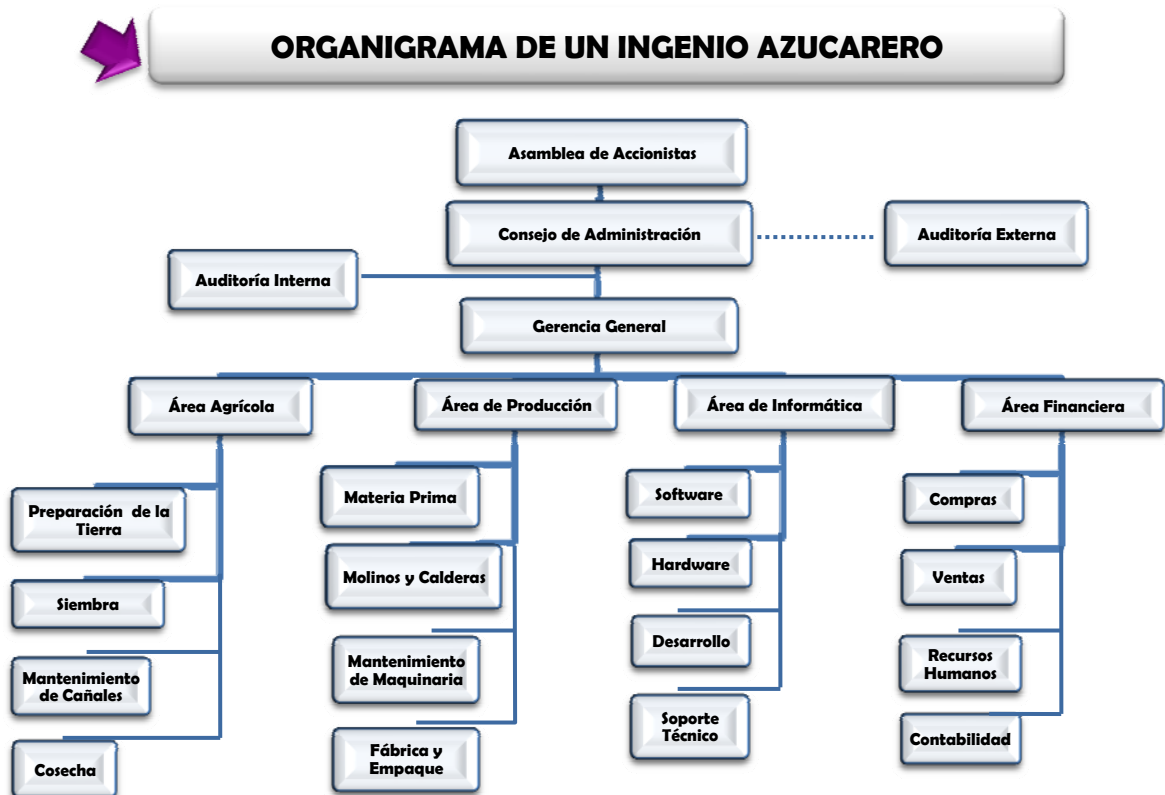
La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la entidad, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Su finalidad es “establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y se alcancen las metas fijadas en la planificación” (48:1). La organización promueve la colaboración y negociación de un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

La importancia de la estructura organizacional radica en que es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo social; suministra los

métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo; evitando la ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

El organigrama de la empresa es la representación esquemática de la estructura formal de la empresa. Indica la organización jerárquica y funcional, articula las distintas funciones, destaca los distintos puestos y establece las líneas de comunicación formales, es decir, es la visión inmediata y resumida de la forma en que se estructura la empresa.

La estructura organizacional de un ingenio azucarero, básicamente se fundamenta en dos unidades: las unidades operativas y las unidades de apoyo. Las primeras están formadas por el campo encargado del cultivo de caña de azúcar y la fábrica que produce el azúcar y sus derivados. Las unidades de apoyo son el área financiera, recursos humanos, sistemas de cómputo y administración. A continuación se ejemplifica el organigrama de un ingenio azucarero.



Fuente: Ingenio Cañamiel, S. A., véase capítulo V.

1.9 ASPECTOS LEGALES

Las Leyes de mayor importancia aplicables a la actividad que realizan los ingenios azucareros en Guatemala, son las siguientes:

1.9.1 Leyes Mercantiles

1.9.1.1 Código de Comercio (Decreto 2-70) y sus Reformas

Este Decreto se establece con el fin de estimular la libre empresa, facilitando su organización y de esta manera regular sus operaciones. De acuerdo a éste, las empresas productoras de azúcar al realizar su objetivo llegan a convertirse en comerciantes lo cual está conceptualizado en el artículo dos, inciso dos: *... quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a: la intermediación en la circulación de bienes y la prestación de servicios.*

Además, dicho Decreto establece que las sociedades organizadas bajo forma mercantil son las siguientes: sociedad colectiva, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad en comandita por acciones y sociedad anónima. En este caso, la sección referente a las sociedades anónimas es la que se aplica a los ingenios azucareros ya que la mayoría de ellos están organizados bajo esta forma mercantil. Por sociedad anónima el Código indica que está integrada por una cantidad ilimitada de socios, el capital de la misma está dividido y representado por acciones y la responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.

1.9.2 Leyes Tributarias

1.9.2.1 Código Tributario (Decreto 6-91) y sus Reformas

Esta Ley fue creada con el fin primordial de unificar los procedimientos y disposiciones que son aplicables en forma general a cualquier tributo. En ella se establece que la obligación tributaria constituye un vínculo jurídico, de carácter personal, entre la Administración Tributaria y los sujetos pasivos de ella; por sujeto pasivo se entiende que

es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o de responsable.

En este Código se mencionan que los tributos se clasifican en: impuestos, arbitrios, contribuciones especiales y contribuciones por mejoras. Así también, establece disposiciones relativas a la extinción de la obligación tributaria, infracciones y sanciones y al procedimiento ante la Administración Tributaria para solucionar problemas tributarios que puedan presentarse.

1.9.2.2 Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92) y sus Reformas

Esta Ley establece un impuesto sobre el ingreso que obtenga todo ente ya sea individual o jurídico, dentro o fuera del territorio nacional, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos. Según el artículo tres: *son contribuyentes del impuesto, las personas individuales y jurídicas domiciliadas o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo.*

1.9.2.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92) y sus Reformas

Esta Ley tiene como propósito principal establecer un impuesto indirecto que grava el precio de venta e importación de bienes destinados al consumo o uso en el mercado interno. Según esta Ley, los ingenios azucareros tienen la cualidad de estar exentos a pagar el impuesto sobre las exportaciones que realicen, ello está contemplado en el artículo siete, inciso dos de la Ley el cual trata sobre las exenciones generales.

Estando obligados al mismo tiempo al pago del impuesto por las importaciones que realicen, cumplidos los trámites legales, de bienes muebles extranjeros destinados al uso o consumo en el país, según lo establece el artículo tres de la Ley. Así también, deben

considerar lo establecido en el artículo diez, tarifa única y el artículo trece inciso uno que trata de la base del impuesto en caso de importaciones.

1.9.2.4 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto 37-92) y sus Reformas

En ella se establece un impuesto que recae únicamente sobre los documentos que contienen actos y contratos de carácter público, es decir, que los ingenios azucareros estarán afectos cuando realicen cualquiera de los actos o contratos mencionados en el artículo dos de esta Ley, por ejemplo:

- Contratos civiles y mercantiles.
- Protocolización o presentación ante cualquier autoridad de documentos otorgados en el extranjero que hayan de surtir efectos en el país.
- Comprobantes de pago por concepto de primas pagadas o pagos de fianzas correspondientes a pólizas de toda clase de seguro o de fianza, emitidos por una compañía aseguradora o afianzadora.
- Recibos, nóminas u otros documentos que respalden el pago de dividendos o utilidades, tanto en efectivo como en especie.

1.9.2.5 Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos (Decreto 70-94)

Dicha Ley establece un impuesto anual sobre circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos, que se desplacen en el territorio nacional, las aguas y espacio aéreo comprendido dentro de la soberanía del Estado. Para ello, según el artículo tres los vehículos terrestres se clasifican en los siguientes tipos de uso: *particular, de alquiler, comerciales, de transporte urbano de personas, de transporte extraurbano de personas y/o carga, para uso agrícola, para uso industrial, para uso de construcción, motocicletas, bicicletas, remolques de uso recreativo sin motor, semirremolque para el transporte sin motor y remolques para el transporte sin motor.*

Dado que un ingenio azucarero es una organización agrícola le es aplicable el artículo diecisiete que establece lo siguiente: *los vehículos de uso pesado agrícola, industrial y de construcción que comprenden los vehículos siguientes pagarán un impuesto de circulación así:*

- *Tractores agrícolas: impuesto de doscientos ochenta quetzales (Q.280.00).*
- *Grúas y/o monta cargas: impuesto de cuatrocientos diez quetzales (Q.410.00).*
- *Vehículos de construcción como patroles, compactadoras, cargadoras frontales o similares: impuesto de cuatrocientos diez quetzales (Q.410.00).*
- *Tractores de construcción: impuesto de seiscientos quetzales (Q.600.00).*

1.9.2.6 Ley del Impuesto sobre Productos Financieros (Decreto 26-95)

Con ella se crea un impuesto específico que grave a los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los que provienen de títulos-valores, privados, públicos o que se paguen en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala.

Están obligadas al pago del impuesto que establece esta Ley, las personas individuales o jurídicas a que se refiere el artículo uno de la misma, exceptuándose las personas que están sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos. *El tipo impositivo a aplicarse es el diez por ciento (10%) a la totalidad de ingresos por concepto de intereses.*

1.9.2.7 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 15-98)

Dicha Ley establece un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio nacional, el cual recae sobre los bienes inmuebles rurales y urbanos, integrando los mismos los terrenos, estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras, así como los cultivos permanentes. Así mismo, en el artículo ocho menciona que: *... son contribuyentes las personas propietarias o poseedoras de bienes inmuebles y los usufructuarios de bienes del Estado.*

1.9.2.8 Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008)

Se crea para instituir un impuesto a cargo de las personas individuales o jurídicas, sociedades irregulares, contratos de participación, sucursales, agencias o establecimientos ya sea temporales o permanentes de personas extranjeras que operan en el país entre otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento de sus ingresos brutos.

La base imponible de este impuesto la constituyen la que sea mayor entre: *la cuarta parte del monto del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos, aplicando en su caso el uno por ciento (1%).*

1.9.2.9 Arbitrios Municipales

Entre los que directamente afectan a los ingenios azucareros se tienen:

- Arbitrio de caña: Q.0.20 por cada tonelada de caña molida
- Arbitrio de azúcar: Q. 0.20 por cada quintal de azúcar producida
- Arbitrio de melaza: Q. 0.02 por cada galón de melaza producido.

Estos arbitrios deben de pagarse bimensualmente, en los meses de febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre de cada año, dependiendo del municipio donde este ubicado el ingenio azucarero los arbitrios pueden variar, ya que los mencionados anteriormente corresponden a una municipalidad del departamento de Escuintla.

1.9.3 Leyes Laborales

1.9.3.1 Código de Trabajo (Decreto número 1441) y sus Reformas

Este código laboral es un documento que tiene como objeto agrupar las características ideológicas de derecho de trabajo adaptándolas a la realidad guatemalteca, en él se establece las disposiciones generales relacionadas con el contrato individual de trabajo que no es más que: *el vínculo económico-jurídico mediante el cual el trabajador queda*

obligado formalmente a prestar al patrono sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

Asimismo, establece disposiciones relativas al contrato colectivo de trabajo, pactos colectivos de condiciones de trabajo, pactos colectivos de industria, obligaciones tanto de los patronos como de los trabajadores, salarios, jornadas y descansos, trabajo a domicilio, higiene y seguridad en el trabajo, sindicatos, huelgas y paros laborales, sanciones, organizaciones de los tribunales de trabajo y previsión social, entre otras muchas actividades relacionadas con el trabajo.

Un ingenio azucarero también debe considerar lo establecido en la Ley de bonificación Anual o Bono 14 (Decreto 42-92), Ley de Aguinaldos (Decreto 74-78), Bonificación Incentivo (Decreto 78-89) y en el Acuerdo Gubernativo 378-2004 referente a la Fijación de Salarios Mínimos para las Actividades Agrícolas y No Agrícolas.

1.9.4 Leyes Específicas

1.9.4.1 Ley General de Enriquecimiento de Alimentos (Decreto 44-92)

Esta Ley fue creada para superar los bajos niveles de desnutrición presentes en la población guatemalteca según, el artículo uno de la misma, es obligatorio el enriquecimiento, fortificación de los alimentos necesarios para suplir la ausencia de nutrientes en la alimentación habitual de la población.

Asimismo, en su artículo cinco menciona que: *quedan libres de derechos arancelarios de importación la maquinaria, equipo mecánico y de laboratorio, micronutrientes específicos y químicos entre otros, para los procesos de fortificación, enriquecimiento o equiparación de alimentos.* Según este Decreto, los costos de los procesos y el valor de los insumos necesarios para su cumplimiento deberán ser absorbidos por los productores, en este caso serían los ingenios azucareros.

1.9.4.2 Reglamento para la Fortificación del Azúcar con vitamina A (Acuerdo Gubernativo 15-98)

Este reglamento fue emitido para complementar lo establecido en el Decreto 44-92 especialmente con relación a la fortificación del azúcar que se consume en el país con el propósito de garantizar la salud de la población guatemalteca. Entendiéndose que el azúcar fortificada con vitamina A, es aquella que contiene un mínimo de 5 mg/kg de retinol.

Mencionándose en el artículo seis que: *el azúcar deberá estar fortificada con retinol de tipo hidrodispersable, con una estabilidad aceptable durante la vida de comercialización del azúcar, y que no altere las propiedades organolépticas de la misma.* El nivel promedio de fortificación es de 15 miligramos de retinol por un kilogramo de azúcar. Así también, el reglamento se refiere al envasado y etiquetado del azúcar fortificada, específicamente el artículo quince menciona que debe contener además la designación de AZÚCAR FORTIFICADA CON VITAMINA A, y un ojo de color verde o rojo, que permita reconocer la condición de fortificada a quienes no sepan leer.

1.10 ORGANIZACIONES LIGADAS A LA INDUSTRIA AZUCARERA

La agroindustria azucarera de Guatemala cuenta con cuatro organizaciones destinadas a mejorar la eficiencia del sector en las áreas social, tecnológica y de exportación. Éstas son:

1.10.1 Asociación de Azucareros de Guatemala (ASAZGUA)

Fue constituida jurídicamente el 17 de septiembre de 1957 como una entidad autónoma, apolítica y no lucrativa, la integran los productores de azúcar de la República que deseen pertenecer a la misma. El desarrollo de la agroindustria azucarera, ha tenido como base fundamental, la voluntad de mantener la unidad así como la decisión de todos los ingenios, de llevar adelante políticas, programas y proyectos en forma conjunta.

ASAZGUA une a todos los ingenios azucareros del país y vela por el desenvolvimiento armónico de sus actividades. Sus objetivos más importantes son: el incremento de la producción a través del desarrollo y mejoramiento de su productividad, tanto en el campo como en la fábrica; la tecnificación y capacitación de sus recursos humanos; el desarrollo de proyectos y programas que incrementan su capacidad en los sistemas de producción, distribución y comercialización exterior del producto y sistemas de embarque; desarrollo de programas dentro del área de influencia para mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores y de la población en general y finalmente apoyar activamente el fortalecimiento de los gobiernos locales en los distintos municipios.

1.10.2 Fundación del Azúcar (FUNDAZÚCAR)

Nace en 1990 como la institución encargada de diseñar y ejecutar la estrategia de responsabilidad social empresarial de la agroindustria azucarera de Guatemala, desde la perspectiva del vínculo empresa-comunidad. Su carácter es no lucrativo, no tiene fines políticos ni religiosos y maneja un enfoque comunitario rural.

Su ámbito de acción central es la Costa Sur del país (Santa Rosa, Escuintla, Suchitepéquez y Retalhuleu) región que cubre casi el 11% del territorio guatemalteco. A través de FUNDAZÚCAR, el sector azucarero comparte oportunidades de desarrollo con hombres y mujeres, valorizando el capital humano y reconociendo que el progreso económico es inseparable del desarrollo y bienestar social de la población.

Su objetivo primordial es promover el desarrollo económico y social guatemalteco, así como actuar como promotor y facilitador del proceso de desarrollo socioeconómico de Guatemala, promoviendo programas para contribuir al desarrollo comunitario en el marco del respecto a la dignidad del ser humano. Su estrategia es desarrollar y ejecutar programas y/o proyectos en: educación, salud, vivienda y desarrollo municipal, comunitario y ambiental.

1.10.3 Exportadora a Granel (EXPOGRANEL)

A finales de los años ochenta, la Junta Directiva de la Asociación de Azucareros de Guatemala (ASAZGUA), con visión futurista, inició investigaciones sobre diseños de terminales azucareras especializadas en la carga de buques, con el propósito de abrirse nuevos mercados y hacer del azúcar de Guatemala un producto más competitivo a nivel mundial.

Después de estudiar varias propuestas, a finales del año 1991 se inició el diseño de la terminal de embarque en Puerto Quetzal, lo que se constituiría años después en las instalaciones de EXPOGRANEL, S. A. La agroindustria azucarera guatemalteca es una de las pocas en el mundo que cuenta con una producción exportable mayor que sus necesidades de consumo interno. La terminal de embarque de azúcar, fue inaugurada el 15 de abril de 1994, y desde entonces la exportación de azúcar es manejada a través de EXPOGRANEL, S. A.

Es la terminal de embarque responsable de la recepción, almacenamiento y embarque del azúcar para exportación producida por los ingenios guatemaltecos, cuenta con equipos especializados y personal altamente calificado, constituyéndose en una de las terminales de embarque más eficientes del mundo y única en su clase en Guatemala.

Antes de ser inaugurada la terminal de embarque, cargar un buque de 35,000 toneladas de azúcar a granel tomaba de treinta y cinco a cuarenta días, hoy en día, mediante una operación rápida y eficiente, la misma cantidad de azúcar se carga en veinticuatro horas. Tomando en consideración que la producción azucarera de Guatemala está orientada en mayor proporción hacia la exportación, se justifica la existencia de una terminal de embarque con este alto grado de eficiencia.

Su visión es ser la empresa que hace posible la competitividad de la agroindustria azucarera de Guatemala a nivel mundial a través del manejo efectivo y confiable del

azúcar y sus derivados, desde las instalaciones del fabricante hasta el puerto de descarga, además, presta un servicio para la exportación del azúcar con el compromiso de superar las necesidades y expectativas de sus clientes, proveedores y recurso humano a través de una operación eficaz, mejora continua y a la vanguardia de la tecnología.

1.10.4 Centro Guatemalteco de Investigación y Capacitación de la Caña de Azúcar (CENGICAÑA)

Fue creado por la Asociación de Azucareros de Guatemala, ASAZGUA, en 1992 para apoyar el avance tecnológico de la agroindustria azucarera, con el objetivo de mejorar la producción y la productividad del cultivo de la caña de azúcar y sus derivados, es financiado por los ingenios que conforman la agroindustria azucarera de Guatemala, que hacen sus aportes al presupuesto del Centro, proporcionales a la producción de azúcar obtenida.

La visión definida al elaborar el plan estratégico, según el informe anual 2001/2002 de CENGICAÑA, fue: satisfacer los requerimientos tecnológicos de la industria azucarera, trabajando como una organización interdisciplinaria de investigación para generar tecnología de calidad y alta rentabilidad, cuya dinámica y eficiencia la coloquen como una entidad competitiva a nivel internacional.

El centro tiene como metas: aumentar la productividad de azúcar por unidad de área mediante programas de investigación, colaborar con AZASGUA en el componente técnico de las actividades relacionadas con el medio ambiente, transferir tecnología de calidad a través de asistencia técnica, capacitación y divulgación, y finalmente desarrollar investigación rentable.

Su política de calidad consiste en desarrollar variedades de caña de azúcar, tecnologías en manejo integrado de plagas, fertilización, riego y capacitación y transferirlas a sus clientes, mejorando continuamente y sosteniblemente la eficacia de su sistema.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Como se mencionó en el capítulo anterior, la estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la entidad, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

“En toda empresa el trabajo se divide en departamentos principales; en cada departamento se asignan las tareas por áreas o secciones, y así el proceso continúa hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que puede desempeñar la persona que ocupe un puesto específico. A este proceso se le denomina departamentalización” (4:127)

La departamentalización consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización. Así también se dice que es el proceso en el cual una entidad es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida. “Las formas más comunes de departamentalización o división por departamentos son: por funciones, por productos, por territorios o geográfica, por clientes, por procesos o matricial.” (4:128)

La departamentalización por funciones de la empresa es común en las empresas industriales como los ingenios azucareros, ya que en ella se agrupan todos los trabajos en departamentos principales, bajo la dirección de un jefe que se ocupa de una sola clase de trabajo, identificando las funciones principales de las secundarias, sigue además el principio de la especialización ocupacional simplificando la capacitación y obteniendo los medios para un riguroso control por cada área.

Puesto que todas las empresas industriales llevan a cabo la creación de algo útil y deseado por otros, las funciones básicas de éstas son producción, ventas, recursos humanos y finanzas, pudiéndose colocar a las compras dentro del área financiera, es decir, en las unidades de apoyo, como en el caso presentado en el capítulo V.

2.1 DEFINICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Para comprender qué es el departamento de compras es necesario conocer previamente otros conceptos, entre ellos el término departamento que no es más que una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

Así también, se debe conocer a qué se refiere el vocablo comprar dentro de una entidad, éste es uno de los actos más antiguos de la humanidad, empezaron cuando el hombre dio en trueque o en cambio una de sus propiedades por la posesión de una pertenencia ajena, naciendo así las compras y las ventas, por lo tanto comprar es adquirir una cosa a cambio de cierta cantidad de dinero.

Anteriormente la actividad del departamento de compras era incipiente en cuanto a su manejo, ya que el noventa por ciento de las empresas que operaban, existían simplemente departamentos de colocar pedidos (bodegas), las requisiciones llegaban con proveedores ya elegidos en las áreas técnicas, negociaciones ya elaboradas por otras personas, faltando sólo el papeleo administrativo que realizaba el llamado departamento de compras.

Por lógica, las personas encargadas de este departamento eran prácticas, no contaban con preparación en el manejo del área en la que se encontraban; las funciones que realizaban estaban completamente desligadas de la actividad de compras y, en general, fuera de control. Hoy en día muchos empresarios decidieron cambiar esta situación y hacer que su personal mejore, en beneficio de ambos. Ello implica que el departamento de compras

juegue un papel muy importante dentro de una entidad, por lo que es necesario introducirse en este tema.

2.1.1 Definición del departamento de compras

Conociendo el significado de los términos anteriores se puede definir al departamento de compras como la unidad comercial centralizada, responsable de la adquisición de los bienes y servicios adecuados. Es decir, “es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio conveniente” ^(5:11), encaminadas a la obtención de materias primas, materiales de empaque y otros productos o artículos necesarios para la producción de bienes y servicios.

También puede definirse como la sección cuyo propósito es suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas y productos semi-acabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etcétera) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido.

2.1.2 Objetivos generales del departamento de compras

- Establecer normas y políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa;
- Buscar y adquirir al precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible, con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada;
- Desarrollar y administrar las compras, así como, establecer proveedores bien evaluados; y
- Estar informados de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para poder traducirlos en ahorro de costos, mejora de calidad de materiales o artículos, mejora de servicios de adquisición y distribución.

2.1.3 Objetivos específicos del departamento de compras

- Mantener el nivel óptimo de existencias para alimentar satisfactoriamente las necesidades de producción;
- Localizar nuevos materiales y productos e implantar políticas de compra que beneficien a la empresa;
- Asegurar buen servicio de los proveedores, incluyendo entrega rápida y calidad adecuada de los artículos;
- Mantener un costo de operación económico en el departamento de compras, que estará equilibrado con los buenos resultados obtenidos;
- Reunir información y hacer valoración sobre proveedores actuales y potenciales;
- Cooperar con otros departamentos de la empresa como ventas, recursos humanos, producción, contabilidad, entre otros, que soliciten sus servicios;
- Obtener la aprobación de control de calidad sobre nuevos artículos, para este propósito se deberán obtener muestras de los proveedores potenciales; y,
- Vigilar que el personal del área cumpla en forma eficiente los procedimientos establecidos.

2.2 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Anteriormente el departamento de compras formaba parte de otros departamentos principalmente del de producción debido a que una de las funciones del departamento de compras es adquirir las materias primas necesarias para producir los bienes que posteriormente son comercializados para satisfacer las necesidades del consumidor.

En la actualidad, las compras deben considerarse como una función vital para el éxito de cualquier empresa, cuyo objetivo será adquirir las materias primas y los artículos indispensables para la fabricación de los bienes a que se dedica, o bien de productos

terminados para su venta o brindar los servicios adecuados poniendo en juego todos los elementos necesarios para conseguirlo. En el caso de los ingenios azucareros el departamento de compras se encarga de adquirir los otros elementos indispensables para la fabricación del azúcar, como productos químicos, ya que las materias primas son cultivadas y cosechas en el mismo ingenio.

Existen diversas razones por las que las compras adquieren especial importancia en toda actividad industrial, comercial y de servicios, puesto que proporcionan a cada departamento todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización; siendo estas razones: “la participación del departamento de compras en la obtención de utilidades, la fijación del precio de compra, la operación eficiente de la inversión, y los costos y sustitución de materiales”.^(3:3)

2.2.1 Participación del departamento de compras en la obtención de utilidades

La obtención de utilidades es el objetivo primordial de toda empresa, por lo tanto el comercio es uno de los actos que ayudan a generar éstas en la medida que se realice una buena compra. Los costos repercutirán directamente en el precio de venta del producto final, si éstos son bajos, podrá ofrecerse un precio de mercado competitivo y, como consecuencia, se obtendrá un margen de utilidad mayor.

2.2.2 Fijación del precio de compra

Algunos proveedores sostienen el precio sólo por un tiempo determinado, ya que las materias primas que intervienen en el producto pueden ser de importación, por lo cual debe haber ajuste inmediato en precios de acuerdo al tipo de cambio de la moneda que se utiliza para realizar las transacciones, razón por la cual el comprador debe estar informado de la situación cambiaria de momento, con el objeto de garantizar que el precio cotizado sea respetado. “Muchos proveedores mes con mes hacen ajustes a sus precios en sus materiales, aún cuando en la fabricación de éstos no intervengan productos

de importación, esto asegura que el margen de utilidad siempre sea el mismo para ellos.”
(3:4)

2.2.3 La operación eficiente de la inversión

El departamento de compras tiene que asegurar la recepción de los materiales adecuados y en la cantidad requerida, con el objeto de transformarse y poder hacer las entregas a tiempo del producto terminado a los clientes; al mismo tiempo, debe mantener sólo el inventario pertinente para cubrir las necesidades y mantener un coeficiente de seguridad razonable y no caer en costos de almacenamiento que están constituidos por el interés sobre la inversión, la obsolescencia y los costos de espacio.

2.2.4 Costos y sustitución de materiales

Las compras representan un renglón en costos que pueden ser controlables por el departamento de compras, debido a que éstos pueden incrementarse o disminuirse, dependiendo de la habilidad del comprador. Por ejemplo, la consideración psicológica en las negociaciones, a través de la experiencia del personal de compras, tales como proyectar la oferta y la demanda, de manera que se pueda forzar una disminución en el precio de compra, o lograr descuentos por volumen, por pagos al contado y descuentos comerciales.

“Al estar en constante contacto en el mercado en general, el departamento de compras está en posición de introducir nuevos materiales en sustitución de otros, lo que puede repercutir en abaratamiento del producto final, sin tener que sacrificar su calidad.” (3:4)

Es necesario tener en mente que se vive en un mundo de cambios tecnológicos, que lo que hoy es novedad, dentro de poco tiempo será obsoleto, porque ya habrá algo mejor; por tal motivo, es importante que el departamento de compras se mantenga al día para buscar nuevas alternativas, permitiendo que los proveedores que ofrecen nuevos

materiales adecuados al proceso, puedan ser aprobados, evaluando así, la conveniencia de hacer ese cambio en función de un ahorro en el precio.

2.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

La función primordial del departamento de compras “es el abastecimiento o aprovisionamiento, mediante el cual se realiza el proceso de proveer a la empresa de los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la misma, dichos insumos deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago” ^(5:10), esta acción incluye las actividades siguientes:

- **Cálculo de necesidades:** Involucra todo aquello que se requiere en cantidades específicas para un determinado período de tiempo y para una fecha señalada. El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o solicitudes que se entregan en el departamento por medio de las requisiciones.
- **Compra o adquisición:** Tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas, en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar en el momento oportuno y al precio más conveniente.
- **Almacenamiento:** Implica la ubicación y almacenamiento de todos los artículos en el almacén, una vez recibidas las mercancías se debe verificar que cumplan con los requisitos mencionados anteriormente, y por último aceptarlas. Las principales actividades son: control de las existencias, seguridad de los artículos y conservación de los materiales.
- **Despacho o distribución:** Consiste en despachar las salidas de los artículos del almacén hecha por los interesados, tomando en cuenta: la clase, cantidad y dimensiones de las mismas.

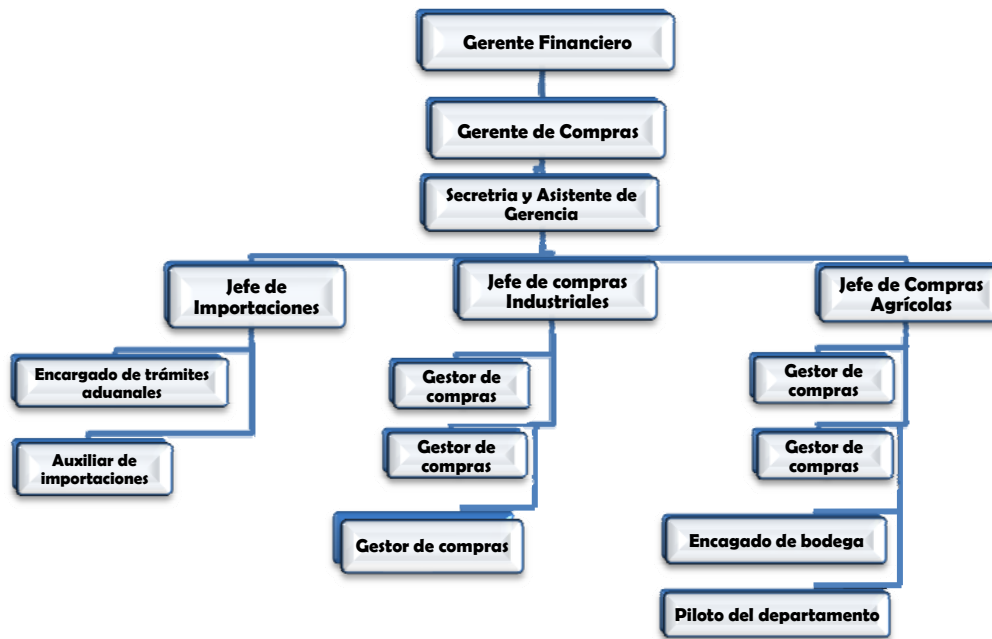
Adicionalmente el departamento tiene otras responsabilidades, tales como: actualizar procedimientos, incrementar la productividad y disminuir costos para contribuir al buen desempeño de la institución, analizar el reglamento de compras actual y proponer modificaciones que permitan mejorar la eficacia del departamento, llevar un control del proceso de compra y actualizar el registro de proveedores haciendo una evaluación de los mismos.

Así como el departamento de compras tiene sus propias funciones, el personal que labora en él también debe poseer atribuciones y responsabilidades que tiendan al cumplimiento de las actividades que debe realizar el departamento para beneficio de la entidad. Dichas responsabilidades deben estar descritas en un Manual de Puestos, a continuación se mencionan en general las atribuciones de ciertos miembros del departamento de compras del Ingenio Cañamiel, S. A., como se observa en el capítulo V:

- **Jefe o gerente del departamento de compras:** Es el responsable del cumplimiento de todo el proceso de compra de la organización, así como de autorizar la mejor opción ofrecida por el o los proveedores, la cual es seleccionada tomando en consideración las siguientes premisas: precio, plazo de entrega, calidad y buen servicio, así como cualquier otro criterio favorable.
- **Jefe de sección:** Se encarga de coordinar el proceso de compra, desde las requisiciones recibidas de las otras dependencias de la entidad, hasta la cancelación de las órdenes de compras al proveedor.
- **Secretaria:** Es la encargada de llevar el control de las correspondencias inherentes al jefe del departamento de compras, también realiza las requisiciones de compras de las necesidades del departamento, debe custodiar y llevar el inventario del material de oficina, así como, elaborar la orden de pago y la trasladada al departamento de contabilidad.

- **Compradores o gestores de compras:** Son los responsables de solicitar cotizaciones a los proveedores, controlar el seguimiento de las órdenes de compras y efectuar el seguimiento de la entrega de las mismas.
- **Encargado de Bodegas:** Asiste al departamento de compras, en mantener un nivel óptimo de existencias y almacenamiento, desarrollando la comunicación con todos los clientes internos, con el fin de proporcionarles el mejor servicio posible.

El organigrama del departamento de compras del Ingenio Cañamiel, S. A., es el siguiente:



Fuente: Ingenio Cañamiel, S. A., véase capítulo V.

2.4 PROCESO DE COMPRAS

El objetivo primordial del proceso de compras es gestionar la adquisición de insumos y materiales necesarios para realizar las actividades de la empresa cumpliendo con las especificaciones de calidad, cantidad, precio, fecha y lugar de entrega.

El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce la necesidad de adquirir un producto o servicio a partir de reconocer una diferencia entre el estado deseado y el estado real existente, recibiendo previamente, el comprador, una requisición de compra.

La cotización a proveedores se refiere a que el comprador envía a los proveedores una solicitud de información sobre los parámetros de las ofertas de cada proveedor, las características del objeto de aprovisionamiento y otras informaciones relacionadas con la empresa. El comprador debe acopiar toda la información que considere necesaria para fundamentar sus análisis y así tomar una decisión adecuada respecto a la compra.

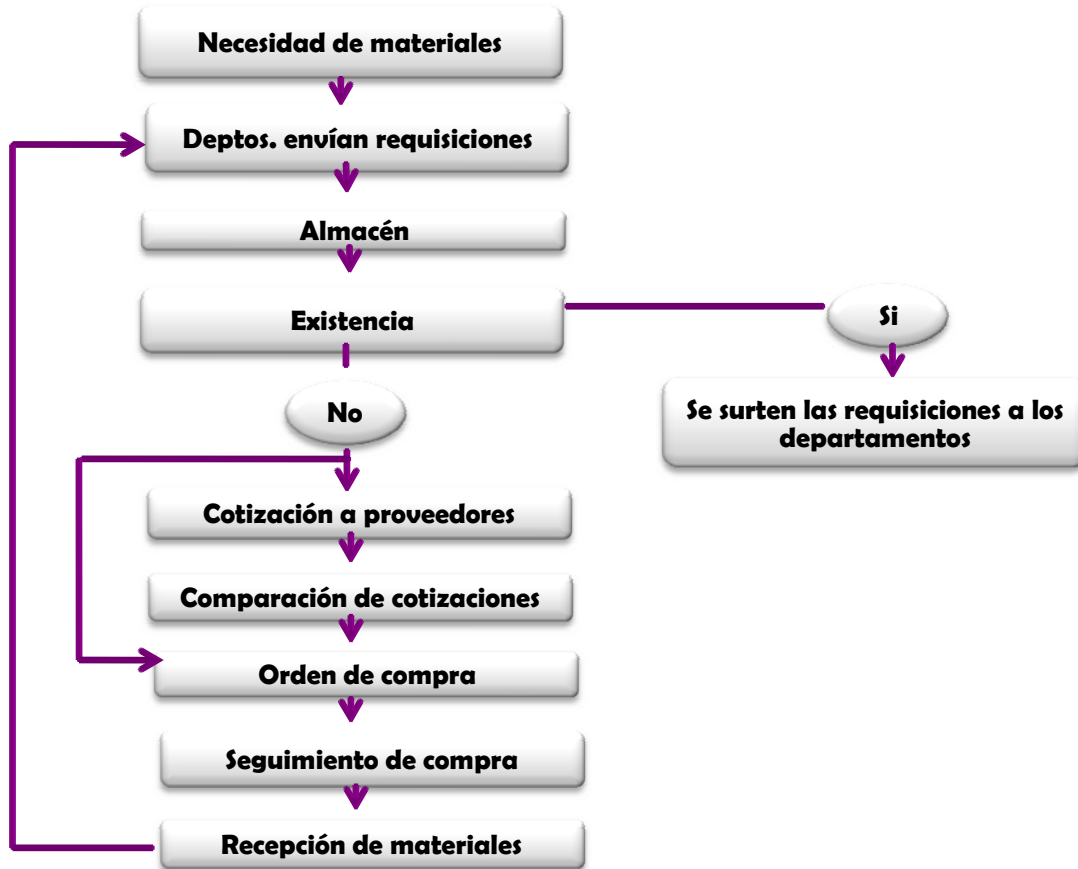
Posteriormente el comprador debe comparar las cotizaciones y determinar las alternativas de compra ante las que se enfrenta, caracterizando a cada una de las alternativas con aquellos parámetros relevantes y determinando cuáles son los principales criterios de selección para elegir la opción que es más conveniente para la empresa.

Considerando la evaluación anterior se llega a la decisión de compra que contempla un conjunto de parámetros tales como: el proveedor, la cantidad a comprar, el valor de la compra, forma de pago, sujeto de la transportación, lugar y fecha de entrega, características del producto, envase y embalaje a utilizar así como otros elementos.

La ejecución de la compra comprende el envío al proveedor elegido la orden de compra debidamente autorizada. Esta etapa tiene una gran importancia ya que en la misma es que se logra la materialización de la compra y requiere de una atención esmerada para ejecutar la compra ajustándose a los parámetros que conforman la decisión de compra.

Luego de ejecutada la compra debe mantenerse un monitoreo del producto o servicio durante todo el ciclo de consumo o uso con vista a detectar posibles fallos que puedan ser objeto de reclamo, así como aumentar la información sobre la marca correspondiente, lo cual es de mucha utilidad en próximas compras.

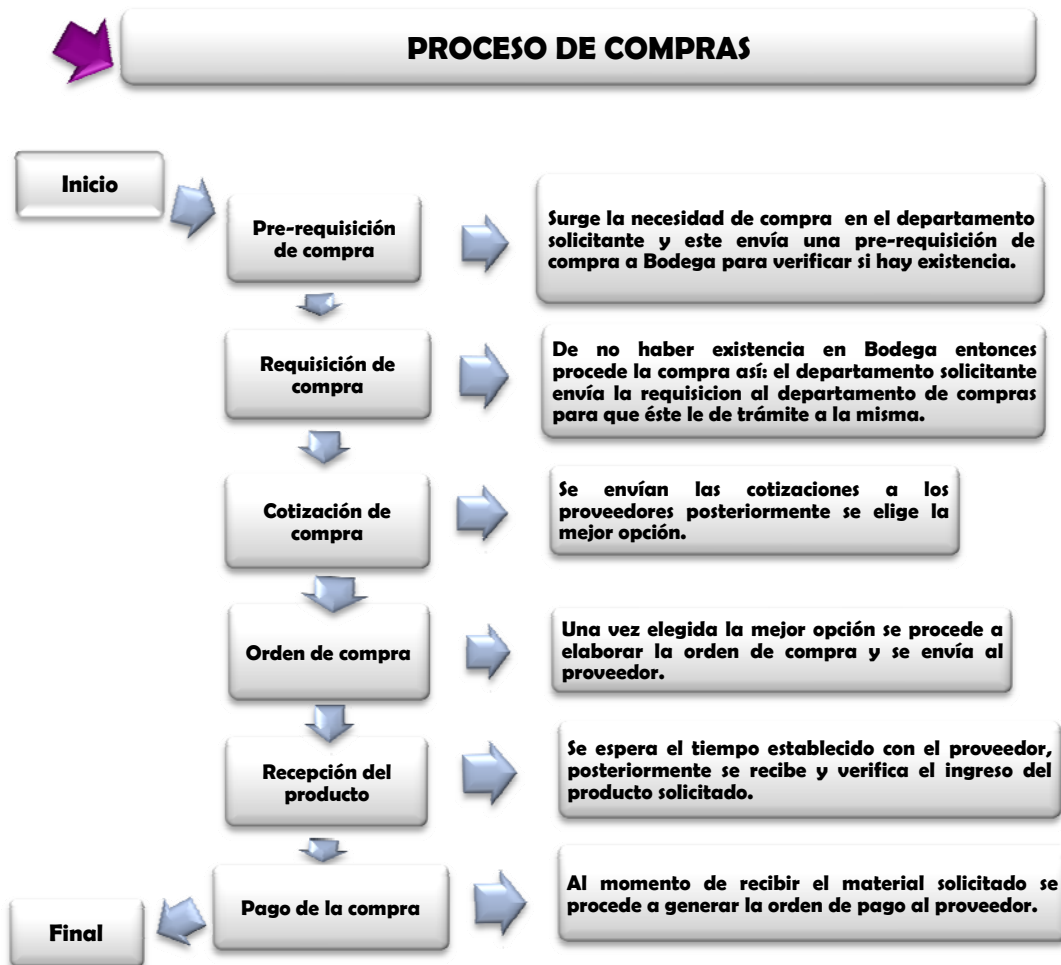
El proceso de compras se esquematiza de la siguiente manera:



Fuente: Bernal Escoto, Blanca Estela. Áreas de Actividad de la Empresa. Página 11.

“En cualquier empresa, no todas las compras se llevan a cabo siguiendo idénticos procesos. Son factores determinantes de la forma de realizar la adquisición de bienes: la actividad habitual desarrollada por la empresa, la importancia de la empresa dentro del contexto del mercado, el tipo de artículo a adquirir, la situación geográfica del proveedor, entre otros.” (2:4)

En este sentido en el Ingenio Cañamiel, S. A., el proceso de compras, en general, se divide en seis partes o fases, que se presentan y se esquematizan a continuación:



Fuente: Ingenio Cañamiel, S. A., véase capítulo V.

Así también, se pueden realizar diferentes formas de compra, por ejemplo:

- **Compras nacionales:** Éstas se dan cuando el responsable del departamento de compras adquiere los bienes y servicios en el país donde se encuentra localizada la empresa.

Se ubican dentro de esta forma de comprar, las materia primas a incorporarse en un proceso productivo y en otros bienes o elementos representativos de una erogación de carácter general identificada con el área de producción, comercialización o

administración. “Habitualmente, se trata de elementos sobre los cuales se posee información relativa a la cantidad máxima, mínima y al punto de pedido.” (2:5)

- **Compras al exterior o importaciones:** Son aquellas que se hacen directamente a un proveedor extranjero o a través de los canales de distribución del exportador extranjero establecido en el país del importador, contemplándose particularidades vinculadas con el vendedor, el flete, los seguros de cambio y transporte, prestándose especial atención a la calidad de los bienes a comprar y a la moneda empleada en la operación, así como considerar el riesgo que surge desde que el producto se embarca o sale del depósito del proveedor hasta la llegada al país del comprador.

- **Adquisición de elementos menores:** Es decir, aquéllos que son necesarios para el desenvolvimiento de la empresa pero se precisan sólo en un momento determinado, como por ejemplo una pieza de repuesto o un libro contable. La compra de estos elementos, por ser de escaso monto se realiza generalmente empleando un fondo fijo.

- **Compras de bienes del activo fijo:** “Éstas incluyen maquinarias, motores, herramientas, instalaciones, inmuebles, entre otras. En virtud de que el desembolso en estas operaciones es, en general, de importancia, se solicita para la autorización de la misma la conformidad de un alto representante de la empresa, como la del Gerente General.” (2:6)

En resumen, el departamento de compras, realiza el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados), luego ejecuta negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas.

2.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

El funcionamiento de compras debe estar dirigido por normas organizativas y funcionales precisas que hagan que las operaciones previstas siempre se realicen de la misma forma. Por lo tanto, hay que establecer procedimientos, cuyo fin es especificar para cada operación o grupo de operaciones la participación de sectores de la empresa y del exterior interesado. Los pasos comunes que se desarrollan en torno al departamento de compras al realizar compras locales, son:

2.5.1 Requisición de compra

Es el escrito en el cual se realiza una solicitud de bienes o servicios de un departamento específico al departamento de compras, se elabora para satisfacer las necesidades que posee el departamento solicitante. En la mayoría de las ocasiones se presenta en una forma pre-impresa.

2.5.2 Cotización de compra

Es el establecimiento de las condiciones de pago, forma y plazo de entrega por la adquisición del bien o servicio en cuestión. Se abre paso a negociaciones entre el oferente y el demandante, es decir, entre el proveedor y el comprador. Al hablar de cotización, se está hablando de la valorización que los proveedores le dan al artículo que ofrecen, representada en dinero. En el sector privado, las cotizaciones se solicitan de acuerdo a las políticas que tengan las empresas solicitantes y generalmente son tres cotizaciones requeridas.

Para ello, es necesario buscar datos de los proveedores, completar el formulario de pedido de cotización especificando los datos de la mercadería requerida o solicitada, enviar por fax o correo electrónico a cada proveedor y archivar el pedido de cotización. Posteriormente se procede a seleccionar al proveedor que más convenga para realizar la compra.

2.5.3 Pedidos u órdenes de compras

En términos generales pedido se define como la solicitud en firme de materiales que realiza la empresa a un proveedor después de haber valorado las ofertas recibidas de varios proveedores. El pedido se puede elaborar mediante dos formas: carta y forma impresa.

La orden de compra “es el documento físico, por escrito, en el cual se estipula la cantidad y calidad requerida a entregar por parte del proveedor hacia el solicitante, indicando el tiempo y el lugar adecuado para ello. El pedido puede cambiar en cuanto a su forma, tamaño e impresión, pero nunca variará su objetivo: hacer la solicitud de algún bien o servicio”. (3:14)

2.5.4 Confirmación de compra

Lo primero que debe de hacer un comprador es cerciorarse que el proveedor está perfectamente enterado de que hay un pedido a su favor y que se encuentra de acuerdo con todos los datos, cantidades, precios, fechas, entre otros, que aparecen en la orden de compra.

2.5.5 Recibo de materiales

En este punto el área encargada de la recepción de materiales deberá verificar que el proveedor entregue precisamente lo que se encuentra estipulado en el pedido u orden de compra con la cantidad correcta. Finalizada la actividad de remesa de materiales, se procede a realizar un reporte de recibo, en el cual se detalle la fecha, nombre de proveedor, número de pedido, entrega parcial o total, cantidad recibida, descripción, observaciones y autorizaciones correspondientes.

2.5.6 Control de calidad

La calidad de los productos siempre será un factor importante. Se deben revisar todos los bienes entregados, así como la valoración del servicio ofrecido por el proveedor, en caso

de contener defectos, características dañadas o incompletas en los artículos, se procede a separarlos, contarlos y registrarlos para su posterior devolución al distribuidor o proveedor.

“Por lo tanto, el control de calidad es un conjunto de esfuerzos efectivos por parte de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la supervisión de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles la fabricación y el servicio, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico”. (3:15)

2.5.7 Rechazos y/o devoluciones

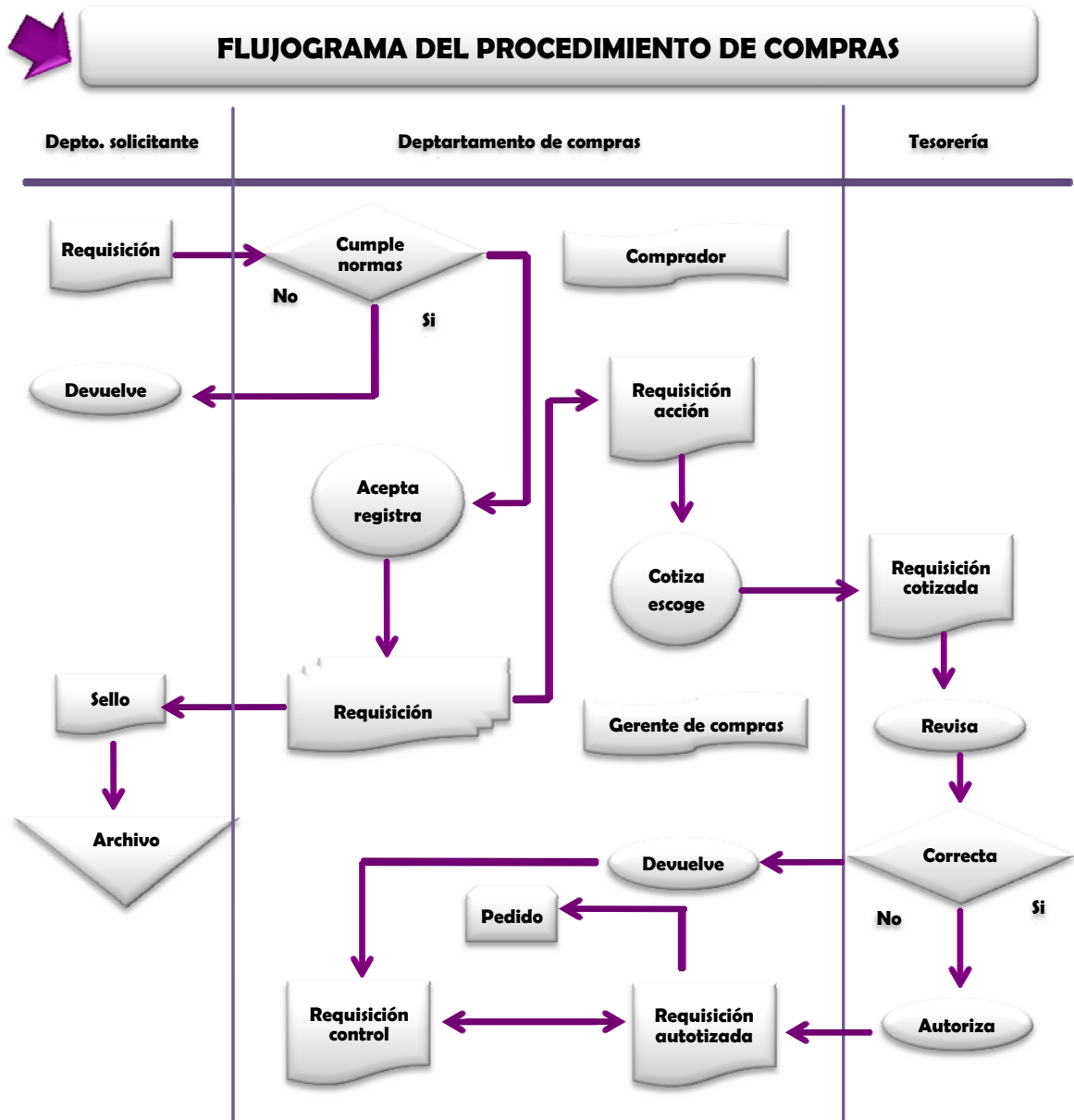
Es el retorno físico de la mercancía que no cumple con las características impuestas por el área de control de calidad que van acompañadas siempre por un documento físico que describe las causas por la que se somete dicha acción. Esta acción repercutirá tanto para el pago del proveedor como para el surtido del siguiente pedido.

Una vez realizado el control de la mercancía, se elaborará una constancia de recepción, que se confecciona para demostrar que se han recibido los materiales solicitados y para controlar el cumplimiento de los plazos de entrega, rechazos, entre otros. Luego de ello se firmará una copia de la nota de entrega suministrada por el proveedor, este documento es elaborado por el proveedor y enviado al comprador junto con la mercancía. Su finalidad es servir como justificante para acreditar que la mercancía ha sido entregada.

2.5.8 Pago de la compra

Es la remuneración económica que realiza el comprador, por medio de la sección de caja de la entidad, por obtener el bien y/o servicio del proveedor, ya sea en efectivo, transferencia electrónica o cualquier otro medio, en contra exhibición de la factura correspondiente.

A continuación se presenta un esquema del flujograma del procedimiento de compras.



Fuente: Benaque, José Luis. Otros Conceptos y Herramientas de Contabilidad y Finanzas. Página 17.

El procedimiento para realizar compras de importación es similar al procedimiento de compras locales o nacionales descrito anteriormente, la diferencia radica en que para la importación es necesario que intervenga en ella, además del personal del departamento de compras y el proveedor, el personal de aduanas.

Al igual que en una compra local la operación inicia cuando el departamento solicitante envía al departamento de compras una requisición de compras especificando el material solicitado, previo a verificar si hay existencia en Bodega. El encargado de compras al tener la requisición la revisa y se cerciora que la descripción del material solicitado sea clara, completa y correcta; procediendo a registrar y abrir un expediente para dicha requisición.

Abierto el expediente el encargado de compras procede a solicitar las cotizaciones a los diferentes proveedores, autorizados previamente, por medio de fax o correo electrónico. Una vez recabadas las diferentes cotizaciones se analizan las mismas para elegir la mejor opción tomando en consideración el precio, calidad, condiciones de pago, fecha de entrega, entre otros.

“Previo a enviar la orden de compra al proveedor elegido se debe transferir el expediente al encargado de trámites aduanales, quien debe revisar la información, registrarla y establecer la fracción arancelaria que se asignará al material, el impuesto aduanal que deberá pagar, si se requiere o no permiso de importación, si existen limitaciones para la importación de dicho producto, entre otros.” (39:26)

Una vez que el encargado de trámites aduanales realiza las gestiones correspondientes el gestor de compras procede a enviar al proveedor elegido la orden de compra estableciendo en ella las condiciones pactadas entre ambas partes incluyendo el medio de transporte del material solicitado y a cargo de quien estará el transporte del mismo (comprador o proveedor).

Posteriormente el proveedor procede a embarcar la mercadería solicitada e informa al gestor de compras de todos los datos necesarios para rastrear el material, como: medio de transporte, compañía, talón de embarque, etcétera y envía por correo al agente aduanal seleccionado por el comprador, los documentos (original y copia) requeridos para lograr la importación del material, como: factura, lista de empaque, análisis de control de calidad, certificado de origen, entre otros.

El gestor de compras al recibir la notificación de embarque verifica que efectivamente éste se haya realizado de acuerdo a lo solicitado, así mismo el encargado de trámites aduanales debe rastrear el material y notificar al agente aduanal para que éste le comunique cuando el material solicitado arribe al puerto o frontera destino así como las condiciones del mismo. Una vez recibido el material el agente aduanal debe verificar los documentos solicitados al proveedor y darle trámite a la importación del material, presentándolo a la aduana correspondiente para su inspección.

Después de realizada la inspección el agente aduanal procederá a realizar el pago de los impuestos de importación y embarcar el material a su destino final, según las instrucciones del departamento de compras. Al momento de recibir el departamento solicitante el material solicitado notifica al departamento de compras que procede a realizar los trámites para el pago del material recibido según las condiciones de pago pactadas con el proveedor.

2.6 FORMAS UTILIZADAS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Es necesario que las operaciones que realiza la empresa queden reflejadas en soportes materiales para que exista constancia de los hechos producidos en la empresa, llevando un control de estos soportes. Los soportes materiales de las operaciones se llaman justificantes, formas o documentos, y los más utilizados en el departamento de compras son los siguientes:

2.6.1 Requisición de compra

Es el escrito que se elabora con el fin de notificar al departamento de compras que se tiene una necesidad y que ésta debe ser cubierta lo antes posible, en este documento van descritas por renglones las necesidades de materiales y las especificaciones necesarias para que el departamento de compras las trámite.

soporte material del contrato celebrado entre el comprador y vendedor en un marco jurídico legal.

El contenido del pedido deberá de llevar por lo menos estos elementos: número de referencia, fecha, proveedor asignado, fecha requerida, lugar de entrega, condiciones de pago, cantidad, unidad, descripción, precio, importe total, autorización, y cláusulas. La orden de compra debe elaborarse en original y tres copias, cuya distribución será como sigue: original - proveedor, copias - departamento de compras, almacén y contabilidad.

CAÑAMIEL, S. A.
59, Avenida 9-98, zona 10
Tel: (502) 2235-5689, Fax: (502) 2232-9262
Guatemala, C. A.

ORDEN DE COMPRA No. 0140749

Fecha:
Nombre del Proveedor:
Material para ser entregado en:
Responsable del Material:

Tipo de Orden:
Requisición:
Código del Proveedor:
Forma de Pago:
Ref. Requisición:

E Línea	Código	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad Solicitada	Costo Unitario	Valor Q.
ESPACIO ANULADO						
						SUB-TOTAL Q -
						IVA Q -
						TOTAL Q -

Uso:

SOLICITADO POR: AUTORIZADO POR:

NOTA: Material se recibe solamente con copia de factura y copia de orden de compra

Jefe de Compras

Gerente de Compras

Fuente: Ingenio Cañamiel, S. A., véase capítulo V.

2.6.4 Constancia de recepción de materiales

Documento en el cual el área encargada de la recepción de materiales registra los materiales que han sido requeridos al proveedor. En la hoja de recepción figurará: número de orden de compra o número de pedido y de la nota de entrega de la mercancía, resultado del control tanto en cantidad como en calidad y descripción, clasificación y almacén de destino del material.

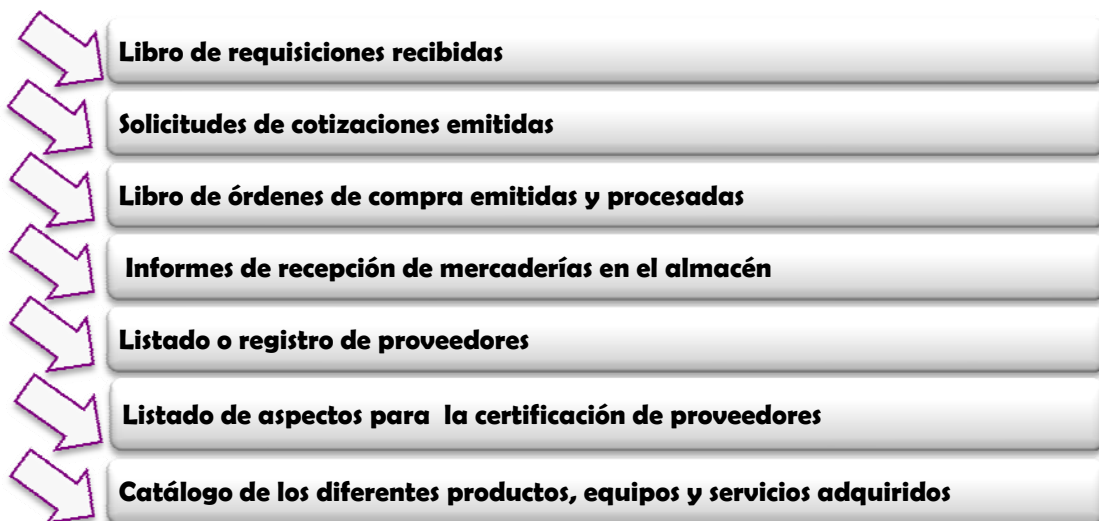
También debe anotarse el código, descripción, cantidad y precio de las mercancías recibidas, posibles incidencias observadas en la mercancía recibida y firma de la persona autorizada por la empresa receptora.

2.6.5 Orden de Pago

Es el documento que se elabora para generar el trámite de pago por obtener el bien y/o servicio del proveedor. Este documento se traslada a contabilidad para que se realice el trámite correspondiente, enviándose un expediente con los siguientes documentos: la respuesta de cotización del proveedor elegido, la factura de la compra realizada, la orden de compra que debe especificar condiciones y el valor debe coincidir con la factura y el informe de entrada de almacén o recibo de mercancías, posteriormente la sección de caja realiza el pago.

2.7 REGISTROS UTILIZADOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

El propósito de llevar un registro de las operaciones que se realizan en el departamento de compras es poseer una constancia que sirva de soporte para evidenciar los hechos que se ejecutan en un período de tiempo determinado. El departamento de compras, entre otros, deberá llevar los siguientes registros:



En principio toda adquisición de bienes y /o servicios se realizarán a través del departamento de compras por medio de una requisición. La requisición debe ser asentada por el departamento de compras en el libro de control de requisiciones recibidas, una vez sea utilizada la misma.

Cuando se realiza un pedido u orden de compra habrá que realizar un seguimiento de él hasta que la mercancía llegue al almacén. Se hará en el libro de registros de órdenes de compra emitidas, conteniendo el número de pedido, fecha en que se hizo el pedido, nombre código y número de identificación tributaria del proveedor, importe total de la mercancía, fecha y lugar de entrega del pedido y número de envío o nota de entrega que se firma aceptando la mercancía.

Así mismo, debe elaborarse el registro de proveedores conteniendo los nombres y direcciones de todos los vendedores con quienes la empresa ha tratado a lo largo de su historia, así como una anotación de las clases de artículos que han sido comprados a cada proveedor.

Previo a realizar este registro se debe hacer una evaluación de los proveedores, en base a los aspectos escritos en el listado de certificación de los mismos. La evaluación de proveedores constituye una de las actividades más importantes del departamento de compras, se realiza con el fin de obtener una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a las necesidades de la empresa, lo que constituye un punto de partida para las futuras relaciones comerciales entre ambas partes.

Los aspectos que deberán tomarse en cuenta para el proceso de certificación de un proveedor son los siguientes: catálogos publicados por el proveedor, en los cuales se listan y describen los artículos que fabrica; la información que proporcionan los vendedores que visitan al personal de compras en cuanto a los artículos que es factible suministren y la asistencia técnica necesaria que puedan facilitar, la localización

geográfica del proveedor es una consideración importante al evaluar el servicio, así como los servicios de reserva de que dispone un proveedor y las garantías que respaldan el producto.

La elaboración del catálogo de los diferentes productos que se adquieren con frecuencia permite cierto grado de estandarización en las compras, este catálogo debe incluir las características técnicas, códigos de identificación, suministradores (proveedores), precios y condiciones de entrega y pago de cada uno de los productos adquiridos. Debe actualizarse constantemente.

2.8 SISTEMAS DE CONTROL UTILIZADOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

El control interno es de importancia para la estructura administrativa y contable de una empresa, ya que asegura que tan confiables son sus registros contables, frente tanto a los fraudes como a la eficiencia y eficacia operativa. Es por ello que dentro del departamento de compras es necesario que existan controles que permitan detectar cualquier anomalía que pueda surgir y ocasionar daños en la entidad. A continuación se mencionan los controles internos mínimos que deben existir en todo proceso de compras:

- Las requisiciones deben enviarse al departamento de compras una sola vez, por un mismo material, salvo que se le participe al departamento solicitante que por alguna causa haya sido anulada la anterior requisición; en tal caso, el departamento solicitante deberá hacer referencia al número y fecha de la requisición anulada.
- Las requisiciones que no reúnan toda la información solicitada en el formulario serán devueltas por el departamento de compras al departamento solicitante, indicando el motivo de la devolución.

-
- Deben solicitarse cotizaciones a más de un proveedor, verificarlas y analizarlas seleccionando la más adecuada para que el proveedor suministre los bienes y/o servicios solicitados en la requisición.
 - Todas las compras deben estar amparadas por órdenes de compras las cuales deben estar firmadas por el gerente del departamento, a su vez las órdenes de compras deben estar resguardadas en una requisición originada en un departamento diferente al que ejecuta la compra.
 - Se debe verificar que la recepción del producto comprado sea realizada por una persona independiente del que compra los artículos y del que controla la existencia, además dicha recepción debe ser registrada en documentos llamados constancias de recepción.
 - El proveedor debe entregar la mercadería incluyendo una nota de entrega, como comprobante, éste debe contener los datos del proveedor, número de orden y fecha de emisión, datos del comprador, forma de envío, si la mercancía viaja al crédito o al contado, descripción de la mercancía, cantidad y precio.
 - El encargado de almacén debe darle entrada a los materiales recibidos comparando la orden de compra con la factura y la nota de entrega del proveedor, controlando los cálculos de la factura del proveedor. Así también, debe mantener bajo estricta seguridad, los materiales y/o equipos en almacén y llevar al día las tarjetas en base a las salidas por requisiciones de materiales de los departamentos y las entradas de compras.

El jefe del departamento, el encargado del área financiera y el auditor interno deben ser los responsables de verificar que se cumplan estos controles internos, para que se realice el procedimiento de compras adecuadamente, beneficiando así a la entidad.

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1 ANTECEDENTES DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Para comprender fácilmente qué es la auditoría operacional es necesario conocer los antecedentes de la auditoría en términos generales. Por ello, se dice que la auditoría en su concepción moderna nació en Inglaterra o al menos en ese país se encuentra el primer antecedente. La fecha exacta se desconoce, pero se han hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo XIII y principios del siglo XIV ya se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las gestiones de algunos funcionarios públicos.

“La auditoría existe prácticamente desde que un propietario entregó la administración de sus bienes a otra persona, lo que hacía que la auditoría primitiva fuera en esencia un control contra el desfalco y el incumplimiento de las normas establecidas por el propietario, el Estado u otros.” ^(46:2)

Puede definirse a la auditoría como “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva la evidencia vinculada con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con la evidencia que le dio origen...” ^(46:4)

Dicha evidencia se obtiene a través de la aplicación de técnicas de auditoría mediante las cuales se realizan pruebas para adquirir y analizar información, comprobándose así la existencia de la misma, ello servirá de base para emitir una opinión al respecto. Esto quiere decir que en toda auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y

organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final.

Como elemento de análisis, control financiero y operacional, la auditoría surge como consecuencia del desarrollo producido por la Revolución Industrial del siglo XIX. En efecto, la primera asociación de auditores se crea en Venecia en el año 1851 y posteriormente en ese mismo siglo se produjeron eventos que propiciaron el desarrollo de la profesión, así en 1862 se reconoció en Inglaterra la auditoría como profesión independiente. En 1867 se aprobó en Francia la Ley de Sociedades que reconocía al comisario de cuentas o auditor.

En 1879 en Inglaterra se estableció la obligación de realizar auditorías independientes a los bancos y en 1880 se legalizó en Inglaterra el título de *Charretera Accountants o Contadores Autorizados o Certificados*. En 1882 se incluyó en Italia en el Código de Comercio la función de los auditores y en 1896 el Estado de New York había designado como contadores públicos certificados, a aquellas personas que habían cumplido las regulaciones estatales en cuanto a la educación, entrenamiento y experiencia adecuados para ejecutar las funciones del auditor.

“Debido al desarrollo de la auditoría en Inglaterra, a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX se trasladaron hacia los Estados Unidos de Norte América muchos auditores ingleses que venían a auditar y revisar los diferentes intereses en este país de las compañías inglesas, dando así lugar al desarrollo de la profesión en Norte América, creándose en los primeros años de ese siglo el American Institute of Accountants (Instituto Americano de Contadores).” (46:2)

Es conveniente considerar que la contabilidad y la auditoría que se realizaban en el siglo XIX y a principios del siglo XX no estaban sujetas a normas de auditoría o principios de contabilidad, además los informes solicitados eran presentados a capricho y a

conveniencia de los dueños y administradores de las empresas, emisoras de acciones, quienes a su vez, los entregaban o mostraban a las autoridades y a los pequeños inversionistas cuando querían.

“Todo lo anterior dio origen a una cadena de fraudes y engaños que en combinación con pérdidas de mercados y problemas económicos, provocaron la caída de la Bolsa de Valores de Nueva York en octubre de 1929.” (22:5)

La solución para evitar otro fenómeno de igual magnitud, tuvo lugar en 1933, cuando el presidente norteamericano Franklin Delano Roosevelt emitió la Ley de Valores y la Ley de Intercambio de Valores, las cuales, entre otras disposiciones obligaban a todas las empresas a registrar sus operaciones sobre bases y criterios contables homogéneos, consistentes y generalmente aceptados por el núcleo social en el que convergían.

Por la dificultad para ejecutar estas disposiciones se generó una tendencia hacia la unificación o estandarización de los procedimientos contables y de auditoría, es así que en el año de 1938 nace el Instituto Americano de Contadores Públicos, mismo que prevalece hasta la fecha, creando el comité de Principios de Contabilidad quien promulga en el año de 1939 sus boletines de investigación contable que vinieron a constituir los primeros pronunciamientos de ese tiempo, emitiendo un folleto titulado: *Examen de Estados Financieros por Contadores Públicos Independientes*.

Con el transcurso del tiempo la auditoría ha evolucionando en cuanto a su objetivo, ya que en los comienzos de esta disciplina su objetivo era primordialmente el de detectar y divulgar fraudes, circunstancia que dejó la imagen negativa de un auditor policía. Este objetivo evolucionó notablemente en las primeras cuatro décadas del pasado siglo, hacia un objetivo más profesional como es el de determinar y dar opinión pública sobre la presentación razonable de los estados financieros, que a su vez incorporó dentro de sus procedimientos la auditoría de cumplimiento.

Tal objetivo se consolida en las décadas de los años cuarenta y cincuenta. Si bien hasta esta última década, este objetivo fue el de la auditoría profesional o tradicional, a partir de 1960, con el florecimiento de nuevos enfoques, esta clase de auditoría se afianza con el nombre de auditoría de estados financieros o auditoría financiera.

“A partir de 1960, se empieza a plantear en la literatura profesional la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoría; se habla de la auditoría en función del *hombre de negocios* y se comienza a señalar la importancia de que la auditoría sea más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al examen de las operaciones en términos de eficacia o efectividad, economía y eficiencia. Surge así un nuevo objetivo de auditoría, que finalmente ha configurado una nueva clase de auditoría que hoy se le denomina *auditoría operacional*”. (21:2)

Como se mencionó anteriormente, la auditoría inicialmente era un examen que el auditor externo realizaba sobre los estados financieros de una empresa. Posteriormente con el transcurso del tiempo la misma se fue diversificando, persiguiendo diferentes objetivos, de ahí que actualmente la auditoría se clasifique según el objetivo que persigue en:

- **Auditoría financiera o de estados financieros:** “En realidad fue el primer tipo de auditoría que existió en el ámbito comercial, su finalidad es comprobar que los resultados financieros de un ejercicio fiscal cumpla con los principios contables que regulan las actividades del contador público...” (42:15)
- **Auditoría forense:** Es realizada con el objeto de determinar las causas por las cuales una entidad ha llegado a un estado crítico de caos y a punto de quiebra.
- **Auditoría fiscal:** Es efectuada por la Superintendencia de Administración Tributaria con el objetivo de determinar si los tributos al fisco, se efectúan en la cuantía debida y dentro de los plazos y formas establecidos.

-
- **Auditoría operacional:** Consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de eficiencia, economía y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos. “Las denominaciones análogas a la auditoría operacional son: auditoría administrativa, auditoría de operaciones, auditoría de eficiencia...” (44:21)

3.2 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA OPERACIONAL

En un principio formó parte de la evaluación a las operaciones contables y administrativas de las empresas, pero su peso e importancia fueron tales que fue necesario hacer auditorías a las operaciones de toda la institución, dándose así una nueva especialidad.

La auditoría operacional es una actividad que conlleva como propósito fundamental el préstamo de un mejor servicio a la administración proporcionándole comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia de las operaciones de una entidad.

El catedrático investigador Carlos Muñoz la define como: “la revisión exhaustiva, sistemática y específica que se realiza a las actividades de una empresa, con el fin de evaluar su existencia, suficiencia, eficacia, eficiencia y el correcto desarrollo de sus operaciones, cualesquiera que éstas sean, tanto en el establecimiento y cumplimiento de los métodos, técnicas y procedimientos de trabajo necesarios para el desarrollo de sus operaciones...” (42:17)

El Boletín número uno, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, indica que por auditoría operacional debe entenderse “el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.” (37:9)

De acuerdo a la Guía de Auditoría Interna No. 1, del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, se define a la auditoría operacional así: “es examinar y evaluar sistemáticamente las operaciones de una entidad con el propósito de determinar si está operando en forma efectiva y eficiente, así como establecer el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos de la entidad, efectuando recomendaciones para asegurar la observancia de dichas políticas.” (35:5)

La auditoría operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con el propósito de determinar: si se tienen controles adecuados, si éstos permiten realizar las actividades con eficiencia y si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad. Es decir, que se debe hacer una revisión de los diferentes programas, procedimientos y controles operativos para detectar fallas en ellos y proponer soluciones que conlleven al mejoramiento en la eficiencia de sus operaciones.

El término eficiencia que se incluye en el concepto hace alusión a la capacidad que debe tener la organización para minimizar costos de los recursos económicos, técnicos y humanos con el fin de lograr satisfactoriamente los objetivos programados en el período.

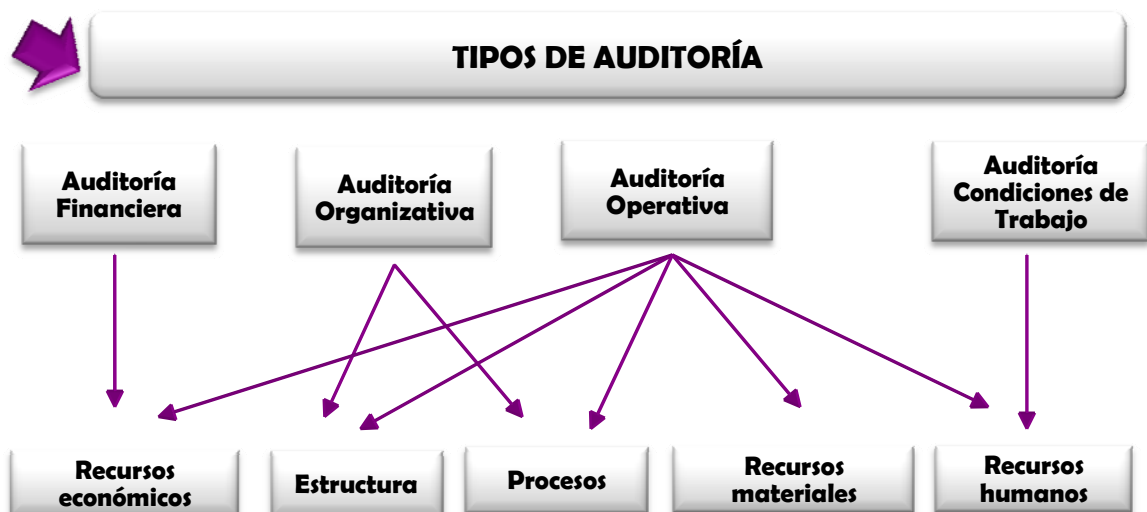
Asimismo, se maneja el término eficacia o efectividad que consiste en alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. De tal forma que una actividad, una operación, un proyecto, un programa o una gestión, según sea el grado de alcance que se le dé, será efectivo en la medida en que los propósitos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados.

También se dice que es una actividad realizada por un profesional de la contaduría pública que con los conocimientos necesarios, revisa los procesos operativos que desarrolla una empresa, con la firme intención de detectar deficiencias que le provoquen emitir recomendaciones para incrementar la eficiencia de sus operaciones, aunque éste requiera de la participación de profesionales de otras disciplinas.

Auditoría operacional en su acepción más amplia significa revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es decir, significa evaluar la forma como se administra y opera aprovechando al máximo los recursos.

3.3 DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA OPERACIONAL Y OTRAS AUDITORÍAS

En el diagrama siguiente se presentan los distintos tipos de auditoría y sus enfoques: “La financiera, que es la más tradicional, la organizativa, que se centra fundamentalmente en la estructura y en los procesos administrativos, la operativa, que abarca todas las variables organizativas salvo los recursos estrictamente económicos y la auditoría sobre condiciones de trabajo que es un tipo de auditoría que se centra exclusivamente en el diagnóstico de la situación de las variables psicológicas y sociales de los miembros de la organización.” (38:30)



Fuente: Mas Sabaté, Jordi y Ramio, Carles. La Auditoría Operativa en la Práctica. Página 30.

En cuanto a la auditoría interna y la auditoría operacional en los últimos años se ha notado cierta tendencia de parte de los auditores internos, de adoptar el término *auditor operacional*, obedeciendo ello a que tradicionalmente la auditoría interna se ha ligado a la auditoría financiera. “... desde luego debe entenderse que el auditor interno siempre deberá estar en aptitud de realizar evaluaciones del proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detecten fallas de consideración.” (37:14)

Por otro lado, tenemos a la consultoría administrativa que “... se ha desarrollado como una especialidad de los servicios tradicionales del contador público. Como ya se ha mencionado, el diseño e implementación de sistemas y procedimientos, actividades propias del consultor, es trabajo subsecuente al diagnóstico de problemas u obstáculos administrativos; sin embargo, es frecuente que el propio consultor diagnostique los problemas y posteriormente diseñe e implemente las soluciones” (37:16). La fase de diagnóstico que realiza el consultor, por su propósito (de detectar obstáculos de eficiencia y eficacia) y su metodología, coincide con el examen de la auditoría operacional.

La auditoría, tradicionalmente hasta 1960 estuvo orientada fundamentalmente al examen de los estados financieros. Con el surgimiento de la auditoría operacional como un nuevo campo de ejercicio profesional, se denominó a la auditoría tradicional como auditoría de estados financieros, la cual con respecto a la auditoría operacional presenta múltiples diferencias relacionadas con el objetivo, alcance, orientación, criterios de medición, método, contenido del informe, objetivo de la evaluación del control interno e historia de las dos especialidades, entre otras. En el cuadro de la página siguiente se relacionan las diez diferencias mencionadas.

La principal diferencia radica en que “una auditoría financiera se centra en la medición de la posición financiera, de los resultados de las operaciones y de los flujos de efectivo de una entidad, una auditoría operacional se centra en la eficacia, la eficiencia o la economía de las operaciones...” (50:699)



DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE AUDITORÍA FINANCIERA Y AUDITORÍA OPERACIONAL

En Cuanto a:	Financiera	Operacional
Objetivo	<p>Emitir opinión o dictamen sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad a una fecha dada, así como sobre el resultado de sus operaciones para el período que termina en dicha fecha.</p> <p>Proporcionar un grado de confiabilidad de dichos estados para usarlos en la toma de decisiones administrativas o gerenciales.</p>	<p>Determinar el grado de eficacia y eficiencia de las operaciones formulando las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia.</p> <p>Contribuir al logro de la prosperidad razonable de la empresa o entidad.</p>
Alcance	Limitado a las operaciones financieras.	Ilimitado ya que puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza una entidad o empresa.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección al futuro.
Medición	Normas Internacionales de Contabilidad.	No existen aún criterios de medición de aceptación general.
Método	Normas Internacionales de Auditoría.	No existen todavía normas de auditoría operacional generalmente aceptadas. El método se determina de acuerdo al criterio del auditor operacional. Pueden adaptarse normas de auditoría financiera...
Interesados	Principalmente externos: accionistas, gobierno, bancos; entidades de crédito e inversiones potenciales.	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo: los accionistas, el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.
Quienes la ejecutan	Los contadores públicos con personal de apoyo de la misma profesión.	Contadores públicos con participación del personal de la misma profesión y de profesionales de otras disciplinas.
Contenido del informe	Su contenido está exclusivamente relacionado con los estados financieros.	Su contenido esta relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad u organismo.
Objetivo de la evaluación del control interno	Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear.	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional.
Historia	Larga existencia	Reciente. Aún se encuentra en su etapa de formulación teórica y de experimentación.

Fuente: Cuellar Mejía, Guillermo Adolfo. Auditoría Operacional. Página 12.

3.4 VENTAJAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

Una de las ventajas que proporciona este tipo de auditoría es que cuando se cumplen las recomendaciones que realiza el auditor a la entidad se tiende a incrementar la eficiencia de las actividades, el funcionamiento y productividad de la misma.

“La auditoría operacional puede entenderse y practicarse de una manera específica pero interrelacionada, se debe iniciar por la comprobación y análisis de la eficacia o efectividad, para continuar con la economía y terminar comprobando y evaluando la eficiencia”. (21:9)

Otra ventaja de practicar la auditoría operacional es que tiene como función primordial el descubrimiento de obstáculos a la eficiencia, se hace uso de la técnica y la ciencia, mediante la utilización de los procedimientos de auditoría con los cuales se formulan recomendaciones razonables para solucionar dichos obstáculos y reducir costos en la entidad.

Asimismo, analiza si las operaciones de la empresa se están ejecutando como fue planeado, si las metas y objetivos han sido alcanzados y si el costo de éstos es realmente el adecuado, a fin de estar en posición de recomendar las acciones correctivas que deban adoptarse.

Es así como al evaluar la eficacia se examinan las operaciones de una entidad para determinar en que medida se han alcanzado las metas u objetivos y formular recomendaciones para mejorar. Asimismo, al examinar la economía de una entidad se determina el nivel de los recursos invertidos y formular recomendaciones razonables para reducir los costos.

Finalmente, al establecer la relación entre la productividad y un estándar de desempeño y formular recomendaciones para alcanzar un nivel óptimo de eficiencia, se proporciona

una evaluación, con criterio independiente, sobre el grado de eficiencia obtenido por el titular de la entidad, en la administración de los recursos para alcanzar las metas. La generalidad de profesionales que realizan esta clase de auditoría, coinciden en que los indicios más comunes para sugerir que se efectúe la misma son:

- Bajo rendimiento y desperdicios en departamentos o secciones;
- Investigación de ciertos problemas específicos conocidos;
- Acumulación de trabajo en departamentos y/o secciones;
- Descenso en las ventas;
- Rotación excesiva de personal;
- Pérdidas financieras, administrativas; y
- Asegurar, periódicamente, que la empresa funcione bien y prevenir futuras situaciones de ineficiencia en su crecimiento.

Se observa que la finalidad básica del auditor operacional, es enfocar la forma como se llevan a cabo las actividades en una empresa, para que a través de análisis, estudio e investigación esté en posibilidad de compararla con ciertos parámetros y prácticas sanas de administración, asimismo, determinar las deficiencias importantes, que significan oportunidades para la implementación de mejoras hacia la optimización del funcionamiento de la organización.

No debe entenderse que la auditoría operacional tenga como finalidad el descubrimiento de una administración defectuosa e ineficaz, sino que investiga posibles alternativas para lograr el ahorro de esfuerzos, formas de operación más despejadas, prácticas y económicas. “Una auditoría operacional correctamente practicada debe aportar a la administración diversos beneficios, por ejemplo, 1) mayor rentabilidad, 2) una distribución más eficiente de los recursos, 3) la posibilidad de detectar oportunamente los problemas y 4) mejores comunicaciones.” (47:76)

3.5 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

El fin primordial de la auditoría operacional, como se mencionó, es detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos, así como prevenir los obstáculos que puedan incidir en la eficiencia operativa, y presentar recomendaciones que simplifiquen el trabajo e informar sobre inconvenientes para el cumplimiento de los planes. El propósito de la auditoría operacional se cumple cuando el auditor entrega el informe e incluye en él asuntos significativos que llaman la atención de los ejecutivos, presentando soluciones alternativas a los diferentes asuntos que constituyen obstáculos a la eficiencia.

Esta auditoría permite corregir los procesos administrativos que se llevan a cabo cuando se practican, lo cual propicia que sean superados a través de las recomendaciones apropiadas. Los objetivos de la auditoría operacional se pueden señalar a corto, mediano y largo plazo.

3.5.1 Objetivos a corto plazo

“Diagnosticar y formular recomendaciones profesionales para mejorar la eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas en los hallazgos. Este objetivo se logra al finalizar un trabajo de auditoría operacional”. (21:10)

3.5.2 Objetivos a mediano y largo plazo

“Lograr la prosperidad razonable de la empresa o entidad. La prosperidad razonable de una empresa de carácter mercantil se observará en la mejora de los beneficios económicos (rentabilidad) y en una entidad sin ánimo de lucro, en la mejora de la prestación del servicio a la comunidad”. (21:10)

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su Boletín de Auditoría Operacional No. 1 menciona que: “el objetivo de la auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se

practique. Existen tres niveles en que el contador público puede participar en apoyo a las entidades, a saber:

- **Primero.** En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (diagnóstico de obstáculos).
- **Segundo.** En la participación para la creación o diseño de sistemas, procesos y procedimientos, interviniendo en su formación.
- **Tercero.** En la implantación de los cambios e innovaciones. (En la implantación de sistemas).” (37:10)

“El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnostica obstáculos de la infraestructura administrativa que los respalda y presenta recomendaciones que tienden a eliminarlos.” (37:11)

3.6 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

Dentro de los aspectos que caracterizan fundamentalmente a la auditoría operacional se mencionan los siguientes:

- Actúa en campos operativos, no financieros. Es la que se encarga de los controles establecidos, revisa cualquier actividad que realiza una empresa.
- Su objetivo primordial es emitir recomendaciones de acuerdo al diagnóstico determinado en la revisión de las operaciones.
- No emite dictamen sobre la razonabilidad de las operaciones financieras, básicamente informa sobre los problemas operativos existentes y sus posibles soluciones.
- No existen normas definidas para efectuar la auditoría operacional, pero las Normas Internacionales de Auditoría son aplicables, especialmente las que norman la

planeación, evaluación del control interno, ejecución, evidencia y uso del trabajo de otros.

- Básicamente su propósito principal es definir los problemas que no permiten aumentar la eficiencia operativa de la empresa, así también, detectar riesgos por falta de controles o incumplimiento de procedimientos.
- En la auditoría operacional se involucra el control interno, ya que su examen compromete evaluar la efectividad de los controles.
- Es un instrumento de información administrativa, de comprobación e información operacional y de señalamientos de problemas y soluciones a los mismos.
- Con su ayuda se persigue incrementar la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- El método de investigación es la observación y el análisis.
- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.

3.7 ALCANCE DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

El alcance de la auditoría operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan. Es por ello que “...el auditor operacional evalúa los controles operativos de la administración y los sistemas sobre actividades tan diversas como compras, procesamiento de datos, recepción, envío, servicios de oficina...” (50:699)

Esta ilimitación y la diversidad de hallazgos que pueden encontrarse, implica que, una auditoría operacional determinada, puede requerir profesionales de diferentes disciplinas. Generalmente es un trabajo interdisciplinario, pero normalmente su conducción o dirección debe confiarse a contadores públicos, por su estructuración profesional en auditoría. Tomando en cuenta la definición de auditoría operacional, se puede identificar el alcance desde dos puntos de vista, los cuales se mencionan a continuación:

3.7.1 Alcance lógico

Son todas las operaciones que se realizan dentro de una empresa en donde se relacionan de alguna manera el uso de recursos financieros y humanos de la misma.

3.7.2 Alcance conceptual

Se refiere estrictamente a las actividades que delimitan la práctica de la auditoría operacional, considerando que la función principal de ésta es presentar recomendaciones derivadas de las revisiones efectuadas, con el propósito de corregir las debilidades del sistema.

“Algunos autores afirman que la auditoría operacional no debe presentar recomendaciones, que sólo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños y determinar qué tipo de investigaciones adicionales deben hacerse para lograr avances. El diseño de las recomendaciones es, en opinión de tales autores, responsabilidad de los encargados de áreas o especialistas en las actividades sometidas a evaluación.” (37:11)

La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos siempre ha mantenido un criterio uniforme sobre este particular, considerando que la auditoría operacional debe proponer recomendaciones específicas, en los casos que se tengan elementos para ello, para mejorar la eficiencia de las empresas auditadas.

De lo contrario, el servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en lo general éste sólo sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones a los problemas detectados. En este medio la tendencia es que la administración requiere no sólo se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exige del auditor la presentación de recomendaciones. Así, el servicio de auditoría operacional es más útil y más acorde a la realidad.

En el Boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional del IMCP se resalta la característica de que en el examen de una operación se consideren todos los departamentos que en ella intervienen y se presenta un cuadro de las principales operaciones que pueden darse en una entidad.

La anterior referencia es un antecedente del énfasis que se desea añadir para aclarar de mejor manera lo que es una operación, evitando dar nuevas definiciones pero incluyendo en su lugar ciertas comparaciones y reglas simples, que faciliten la formación de un mejor juicio.

- “No es lo mismo un departamento que una operación. En una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o solamente una parte de ellos.

- No deben confundirse las funciones fundamentales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad; lo que sí es importante resaltar es que al revisar las operaciones, debe considerarse la forma en que ellas son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas.

- Los límites que se establezcan a una operación en una entidad, deben dar consideración a la posibilidad de realizar una investigación completa y lógica, que aporte sugerencias integrales y no una visión parcializada y eventualmente errónea de los hechos.

La segregación de operaciones de una entidad está más acorde a las funciones tradicionales de la misma (vender, comprar, producir, cobrar, almacenar, otorgar crédito, invertir) que a cualquier otra consideración.” ^(37:12)

3.8 APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

“Aunque no pueden establecerse reglas fijas que determinen cuándo debe practicarse la auditoría operacional, sí se pueden mencionar aquéllas que habitualmente los administradores de entidades, los auditores internos y los consultores, han determinado como más frecuentes:

- Para aportar recomendaciones que resuelvan un problema conocido;
- Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconocen las razones; y
- Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.

La auditoría operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así, puede prepararse un programa cíclico de revisiones, en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieren especial atención del monto de recursos invertidos en ellas o por su criticidad.” (37:13)

3.9 TÉCNICAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL

En auditoría las técnicas son formas de actuar que permiten al auditor obtener información destinada a sustentar, con evidencia suficiente y pruebas auténticas, su opinión o juicio sobre alguna materia objeto de análisis e investigación.

“Son los recursos que el auditor emplea en el examen y evaluación de las operaciones o actividades de una entidad, organismo o empresa, para llegar a conclusiones y recomendaciones, tales como: analizar, comparar, comprobar, computar, conciliar, confirmar, indagar, inspeccionar, observar y muestrear.” (21:14)

En general pueden utilizarse las mismas técnicas de auditoría usadas en auditoría financiera, es decir, estudio general, observación, interrogación, análisis, verificación, investigación y evaluación; pero específicamente incluye algunas de uso exclusivo en auditoría operacional como “fotografiar, grabar, filmar, así como la técnica PERT / CPM, utilizadas fundamentalmente junto con el conocido método GANTT, en control interno operacional, técnicas cuyo manejo se facilita en la actualidad con el uso de paquetes computacionales.” (21:14)

Como se mencionó una de las técnicas utilizadas en auditoría financiera, que también puede utilizarse en auditoría operacional, es el estudio general o análisis de los aspectos generales de la empresa mediante el examen de la documentación como manuales de organización, manuales de procedimientos y organigramas, entre otros. A continuación se detallan algunas de las técnicas específicas que pueden ser utilizadas por el auditor operacional:

3.9.1 Técnica PERT/CPM

La técnica de evaluación y revisión de programas (PERT), se utiliza en operaciones, actividades o proyectos complejos en que hay incertidumbre en cuanto a tiempos de terminación. “Una red PERT es un diagrama semejante a un diagrama de flujo que describe la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo y los costos relacionados con cada actividad.” (4:100)

La técnica CPM o método del camino crítico, surgió al mismo tiempo que la anterior, fue creada con el propósito de planificar, programar y controlar las reparaciones que requería una planta química norteamericana, se aplica a las operaciones en las cuales es posible estimar los tiempos y costos y así lograr el costo total mínimo de las operaciones. Estas dos técnicas tienen diferencias menores entre sí que las hacen complementarias, de modo que es común referirse a ellas como una sola.

3.9.2 Diagrama de Flujo

Una herramienta de gran utilidad es la diagramación de las operaciones que proporciona una descripción detallada de cada uno de los actos que se realizan en una fase determinada del trabajo, hasta que es terminado en un punto.

El flujograma o diagrama de flujo es la representación simbólica de un procedimiento administrativo, de la producción de un bien o de la prestación de un servicio, señala los pasos fundamentales y hace comprensible las actividades, operaciones, decisiones y ramificaciones de los procedimientos. Por ello, es una herramienta muy útil para estudios de simplificación de trabajo ya que sintetizan todo el proceso en forma simple y hacen posible un estudio objetivo de los pasos de un procedimiento.

3.9.3 Matriz FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa”. ^(4:70)

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes al cumplimiento de los objetivos y políticas formulados.

- **Fortalezas:** son aquellas características propias de la empresa, capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas, que favorecen el logro de objetivos.

-
- **Oportunidades:** son aquellas situaciones que ocurren en el exterior de la organización y que pueden aprovecharse para crecer y lograr los objetivos.
 - **Debilidades:** son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.
 - **Amenazas:** son aquellas situaciones que surgen en el ambiente externo y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta la misma organización.

3.10 NORMAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

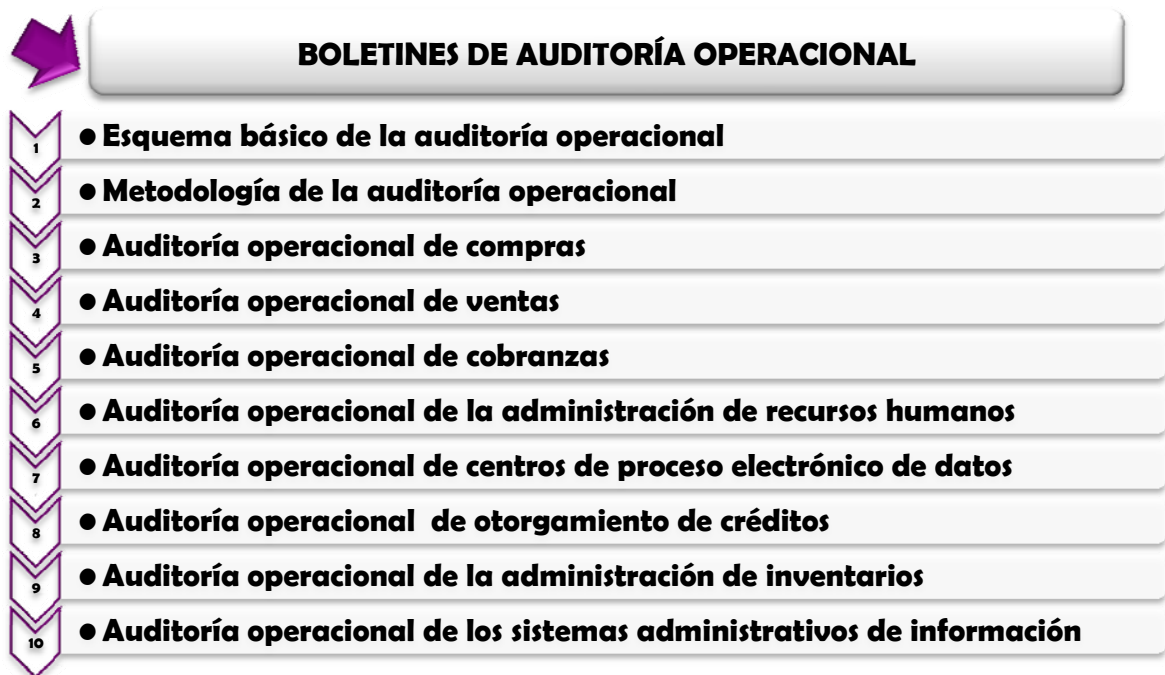
La auditoría es una actividad profesional, por lo tanto el auditor debe procurar que sus servicios sean de calidad y alto nivel. El ser auditor exige un juicio profesional, sólido y maduro para: determinar los procedimientos a seguir, juzgar los resultados obtenidos y adaptarse a circunstancias cambiantes de los negocios.

A medida que la auditoría fue evolucionando, los organismos pertinentes tomaron conciencia de la necesidad de establecer estas normas a las cuales debían ajustarse los profesionales dedicados a esta labor.

Por normas de auditoría se conoce a las condiciones mínimas del perfil que debe poseer el contador público, sus actitudes y aptitudes personales, para seguir obligatoriamente su aplicación en cada proceso de su actividad como auditor. Es decir, que son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo.

En un inicio no existían normas que regularan a la auditoría operacional y se empezaron a adaptar las normas de la auditoría tradicional, por ello se dice le son aplicables las Normas Internacionales de Auditoría relativas a la planeación, evaluación del control interno, ejecución, evidencia y uso del trabajo de otros.

Actualmente en Guatemala no existe un organismo que haya pronunciado normas relativa a la auditoría operacional; sin embargo, la importancia de dictar normas sobre este tipo de trabajo fue reconocida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en diciembre de 1972, la Comisión de Auditoría Operacional emitió el primer Boletín con el propósito de identificar el trabajo de auditoría operacional realizado por el contador público y auditor independiente y con la intención de lograr unificar criterios sobre el tema. A la fecha, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos ha emitido los siguientes boletines:



Fuente: Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores.

3.11 INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL

“El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.” (37:33)

Por las características de la auditoría operacional, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo,

relacionados con la eficiencia operacional y el efecto y consecuencias de los problemas detectados. Es por ello, que el informe no tiene la finalidad de emitir un dictamen sobre los estados financieros de la entidad.

“Para que la auditoría operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además, siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.” (37:34)

El contenido básico del informe normalmente debe incluir los tres elementos siguientes:

- **Alcance y limitaciones del trabajo:** Esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen; el criterio de prioridades establecido, la contratación específica, en su caso; las limitaciones; la participación de otros profesionales si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.
- **Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional:** En esta parte es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que se resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciado a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias.
- **Sugerencias para mejorar la eficiencia:** Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Dichas sugerencias podrán ser específicas en los casos en que se tengan elementos para ello; en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general.

“Conviene presentar muy claramente a los administradores de las empresas el efecto de la ineficiencia existente (cuánto les cuesta o dejan de ganar), a fin de motivar la toma de las medidas correctivas conducentes. El efecto y consecuencias de los problemas a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida; en tanto que las sugerencias que se presenten deben estar orientadas a un aumento de productividad, ahorros que podrían lograrse, o bien otros aspectos susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidades.”
(37:36)

El informe de auditoría, reviste gran importancia, porque suministra a la administración de la entidad, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de metas y objetivos programados. El informe a través de observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando.

El informe debe comunicar información útil para promover la toma de decisiones, lamentablemente esto no se logrará si el informe revela pobreza de expresión y no se aportan comentarios constructivos. Los requerimientos de calidad del informe son los siguientes:

- **Exactitud:** La información relativa al informe deberá ser precisa, considerando la complejidad de lo que están cubriendo.
- **Claridad:** El informe debe estructurarse de manera que transmita las comprobaciones y conclusiones del auditor franca y objetivamente. Los informes mal estructurados suelen dejar al lector confuso y hacerle perder interés en el tema.
- **Concisión y oportunidad:** Debe eliminarse pensamientos, ideas y párrafos que no ayuden a persuadir el tema central del informe. Centrándose en los principales puntos de preocupación y describirlos de forma que el lector comprenda la índole

total. El informe final de auditoría debe estar orientado a la acción, destinada a responder a la necesidad de información corriente que experimenta la administración.

- **Cortesía y tacto:** Recordar que las personas involucradas en los hallazgos y recomendaciones suelen ser muy sensibles respecto a cualquier reflejo de su incapacidad de ejecución. De ser posible no se deberá individualizar a personas ni destacar errores de personas.
- **Estructura de las oraciones:** Evitar largas y tediosas oraciones, si éstas son cortas y simples son comprendidas con mayor facilidad. Aquellos párrafos que son demasiados largos pierden interés y encuentran resistencia para leerse con detenimiento. Errores gramaticales y de redacción pueden distraer y molestar al lector, existiendo el riesgo de que se reduzca el impacto del mensaje.

3.12 AUDITORÍA OPERACIONAL DE COMPRAS

Uno de los objetivos generales del presente trabajo es establecer la metodología a ser aplicada para examinar y evaluar las operaciones en el departamento de compras y conocer si éstas se están realizando con eficiencia y efectividad, por ello a continuación se da a conocer que es la auditoría operacional de compras. Toda organización ya sea comercial, industrial o de servicios contiene todas o algunas de las siguientes áreas operacionales ó áreas funcionales:



Fuente: Elaboración propia.

Según el Boletín No. 3 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos la operación de compras es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos; comprende entre otras, las siguientes actividades:

- Programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción y ventas.
- Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos, que de manera repetitiva, se requieren en la entidad y mantener información histórica de estos artículos.
- Recibir y tramitar las solicitudes de requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa requieran.
- Obtener de diversos proveedores cotizaciones y condiciones de compra de los artículos y servicios solicitados. Y analizar las posibilidades y alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.
- Seleccionar al proveedor que por las condiciones de venta, del artículo requerido, garanticen una compra óptima al menor costo.
- Coordinar sus actividades con áreas relacionadas principalmente producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

El objetivo de la auditoría operacional de compras es estudiar y evaluar qué tan decisivos y efectivos son los distintos procedimientos que la organización realiza para obtener bienes y servicios a un costo final más económico. Así como, examinar las actividades con el propósito de mejorar los controles operativos y la propia eficiencia en el desarrollo de dichas actividades. Éste es el propósito que persigue en le presente trabajo de tesis con la aplicación de la auditoría operacional en el departamento de compras de la empresa analizada.

3.13 EL CONTADOR PÚBLICO INDEPENDIENTE EN LA AUDITORÍA OPERACIONAL

“Es común que un cliente contrate a un despacho de contadores para que efectúe auditorías operacionales en una o más partes específicas de su negocio. Por lo general, una contratación ocurrirá sólo si la compañía no tiene personal de auditoría interna o si el personal de auditoría interna carece de capacidad profesional en determinada área.” (1:867)

Por otro lado, el auditor también puede ser contratado para realizar dicha auditoría en los casos en que el cliente desea obtener un punto de vista más objetivo, ello tomando en cuenta que las dos cualidades más importantes para un auditor operacional son la independencia y competencia.

La independencia rara vez es un problema para los auditores de una firma de auditoría, porque no son empleados de la empresa a la que se le efectúa la auditoría. Las responsabilidades de los auditores afectan también su independencia, el auditor no es responsable de realizar funciones de operación en una entidad, es decir, no tienen la obligación de diseñar sistemas de procesamiento electrónico de datos, por ejemplo, son responsables únicamente de reportar las deficiencias de dicho sistema.

El auditor no tiene que ser un experto en la función o departamento a revisar, pero debe tener la suficiente formación teórico-práctica en las áreas económico-administrativas en auditoría; debe poseer interés e imaginación, contemplar los problemas con un enfoque constructivo y positivo (nunca crítico), ha de ser un buen investigador no interrogador y saber sintetizar por escrito las observaciones realizadas.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

4.1 DEFINICIÓN, ALCANCE Y OBJETIVOS

La metodología se define como *la ciencia del método*, según el Diccionario de la Real Academia de Lengua Española. En este sentido, la metodología es un conjunto armónico de métodos debidamente estudiados para el desarrollo de la auditoría. Es un programa de acción, un camino a utilizar por el auditor para el logro de los objetivos de la evaluación.

Se considera como metodología de la auditoría operacional a los diversos aspectos de carácter general, que normalmente se efectúan, constituyendo las técnicas que emplea el auditor para el desempeño de su trabajo.

Entendiéndose el objetivo de la auditoría operacional y poseyendo la capacidad profesional adecuada, lo único necesario para ejercerla, independientemente de cualquier posible metodología, es la actitud mental de búsqueda constante de oportunidades para aumentar la eficiencia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

No obstante, el poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar todos y cada uno de los pasos de la revisión, coadyuva a la formulación de conclusiones valederas en el menor tiempo posible.

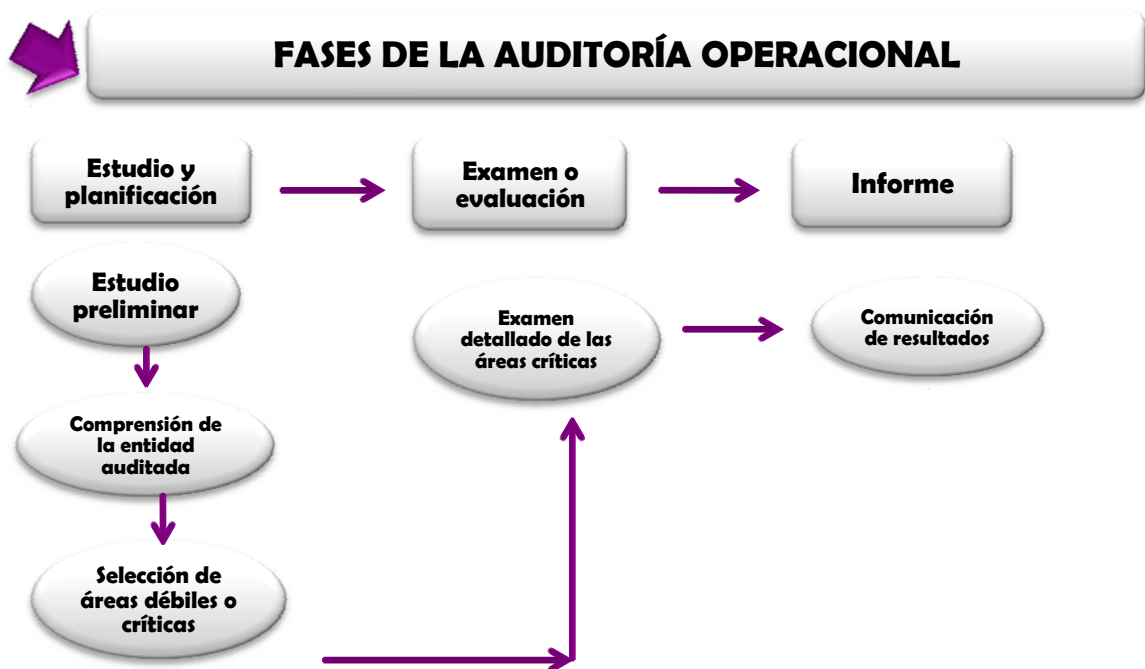
En la auditoría operacional se debe mantener una actitud objetiva, esto evitará influencias o presiones por parte de las personas a quienes se va a informar o de las personas que tienen a su cargo las operaciones, objeto del examen. En tal sentido, la tradicional independencia del contador público, como auditor o consultor externo, aunque no es un requisito, sí resulta conveniente.

Cabe destacar que por la naturaleza de la auditoría operacional, el auditor, en ocasiones, trabaja en coordinación con especialistas de otras disciplinas; en estos casos, podrá tomar como suya la labor realizada por otros profesionales y aceptar la responsabilidad correspondiente cuando tenga la capacidad de supervisarlo. Además, deberá indicar claramente en su informe, que se ha apoyado en el trabajo de otros profesionales, cuando ha sido necesario.

Por último, es preciso indicar que el auditor deberá obtener evidencia suficiente que respalde las sugerencias que contenga su informe, es decir, los elementos de juicio que le permitan justificar aquellas situaciones encontradas durante el examen realizado, dicha evidencia debe quedar debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

4.2 METODOLOGÍA DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Todo trabajo de auditoría, cualquiera que sea su objetivo se divide en tres grandes partes a saber: estudio y planificación; ejecución del examen; e informe.



Fuente: Cuéllar Mejía, Guillermo Adolfo. Auditoría Operacional. Página 16.

Como se visualiza en el esquema anterior, la ejecución de la auditoría operacional se divide en tres partes y éstas a su vez en diferentes fases, las cuales se describen brevemente a continuación:

- **Estudio preliminar:** El objeto de esta fase es el de obtener información sobre la entidad la cual deberá servir como instrumento para el desarrollo de las siguientes etapas del examen y para la ilustración general del personal de auditoría que sea agregado a la ejecución del trabajo.
- **Comprensión de la entidad auditada:** En esta etapa el auditor debe examinar la información recopilada en la etapa anterior con la finalidad de determinar y analizar los objetivos, políticas y normas de la entidad.
- **Identificación y selección de las áreas débiles o críticas que serán auditadas:** La realidad respecto a una entidad específica es que se hace necesario identificar cuáles áreas deben ser auditadas y entre éstas seleccionar aquella que tendrá la prioridad en la evaluación. Por principio de auditoría operacional, los esfuerzos deben orientarse hacia las áreas débiles o críticas y dentro de éstas seleccionar las más importantes para dirigir hacia ellas, prioritariamente la aplicación de la auditoría operacional.
- **Examen detallado de áreas críticas:** Esta etapa es la más extensa en un proceso de auditoría operacional. Tiene por objeto evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área o áreas críticas seleccionadas, para determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones y para formular recomendaciones para mejorar dicho grado.
- **Comunicación de los resultados de la auditoría operacional:** El auditor operacional debe ir comunicando los resultados de su examen, verbalmente durante el transcurso de la cuarta etapa, para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa, y para debatir con ellos los hallazgos de auditoría. Igualmente, al final

del trabajo el auditor debe tener una conferencia con los funcionarios principalmente responsables de las operaciones examinadas para comunicarles y discutir los resultados de su examen.

“La comunicación oficial y formal de los resultados de la auditoría operacional, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados dichos resultados, teniendo cuidado de que las expresiones sean convincentes para el lector (importancia de los hallazgos), la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones”. (21:38)

Ahora bien, según el Boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la metodología de la auditoría operacional se puede basar en ciertos pasos, como:

- Consideración de la información preliminar (familiarización);
- Observación de hechos relacionados con la entidad (recolección de información utilizando la preparación y capacidad profesional del auditor);
- Análisis de la información obtenida para enunciar hallazgos o problemas detectados
- Formulación de las recomendaciones tentativas para solucionar los problemas detectados, y
- Conclusión, es decir, presentación del informe a los interesados.

Como se observa, se presenta un ordenamiento lógico de los pasos, que en términos muy generales, deben seguirse en el desarrollo de la auditoría operacional, al iniciarlos con la obtención del conocimiento de la empresa, se continúa con la captación de los problemas existentes, se concluye con la elaboración y presentación del informe.

A este respecto, en la Guía de Auditoría Interna No. 3 emitida por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala -IGCPA-, se presenta

una metodología similar a la expuesta en el Boletín No. 2 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, dicho Boletín presenta la metodología de auditoría operacional de la manera siguiente:



Fuente: Comisión de Auditoría Operacional del IMCP. Boletín No. 2

“La metodología que se comenta a continuación se simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis y diagnóstico, tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.” (37:26)

4.3 FAMILIARIZACIÓN

Consiste en el conocimiento inicial, por parte del auditor, de los diversos aspectos importantes en una empresa (objetivos, políticas, procedimientos, controles), como base para planear el desarrollo de un trabajo. Esta impresión inicial la puede obtener a través de la lectura de las actas de Asamblea de Accionistas, de las juntas del Consejo de Administración, de Estados Financieros, del Manual de Procedimientos, de las oficinas administrativas, entre otros.

Así mismo, conlleva la realización de una visita al lugar de trabajo operativo para apreciar objetivamente y conocer las diversas características de la misma, tales como: personal, naturaleza de las operaciones que efectúa, 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. “El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de:

- Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de la operación que se revisa.
- La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control), y
- Los antecedentes respecto de deficiencias detectados a través de cartas, de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.” (37:27)

A continuación se incluyen algunos lineamientos que permitirán al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en lo particular:

4.3.1 Estudio ambiental de la organización

En esta primera fase puede llegarse a obtener información que servirá de guía y le permitirá al auditor diagnosticar las áreas críticas. El grado de profundidad en esta investigación inicial será definido por el criterio del auditor. Los principales aspectos a investigar serán los siguientes:

- La importancia que para la empresa representa la operación que se audita, medida de acuerdo a los efectos financieros que tendría si se mejorara su eficiencia;

-
- Indicadores tales como rotaciones o razones financieras;
 - Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa;
 - Normas de carácter estatal y municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación;
 - Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

4.3.2 Estudio de la gestión administrativa

Respecto a la gestión administrativa de la empresa (planeación, organización, dirección y control), el auditor deberá estudiar su instrumentación práctica a fin de conocer, de forma general sus características y posibles deficiencias; la evaluación de estas herramientas se hará en detalle en una fase posterior por lo que en este proceso de familiarización al auditor solamente le interesa conocer las características esenciales de la misma.

4.3.3 Visita a las instalaciones

Tiene por objeto observar directamente cómo se efectúan las operaciones e identificar síntomas de problemas. Durante el proceso de familiarización el auditor tendrá contacto con los diversos funcionarios y empleados que manejan directamente la operación y que, mediante entrevistas informales conozca de ellos tanto características específicas como problemas de la operación misma.

La Guía de Auditoría Interna No. 3 del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, menciona que también hay que familiarizarse “con los ciclos y/o funciones a auditar. Esta etapa debe incluir entrevistas con el personal de la empresa que tiene a su cargo las funciones a auditar, así como la recolección de los principales documentos y formas involucradas en dichos ciclo y/o funciones.” (36:18)

Una vez realizado el proceso de familiarización, el auditor estará en posibilidad de dar orden a sus ideas y como fundamento en los hechos que haya observado, estructurar un

programa de trabajo lo suficientemente detallado para entrar a la siguiente fase de la metodología, de una manera ordenada.

En tal sentido, se incluyen además de los pasos que se mencionan en el Boletín números dos de auditoría operacional, otros pasos importantes como la planeación del trabajo de auditoría y el programa de auditoría a ser utilizado para obtener así un enfoque completo del proceso de auditoría operacional.

4.4 PLANEACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Se entiende por planeación la función administrativa que consiste en predeterminar el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, se ha explicado que una auditoría operacional no está sujeta a condicionantes que impidan el llevarse a cabo en cualquier momento, y que, normalmente se efectúa cuando la administración advierte la necesidad de realizarla por diferentes situaciones como cuando se refleja un desenvolvimiento irregular de las funciones administrativas en cada nivel de dirección, supervisión, operación y control.

4.4.1 Definición de la planeación

Es una forma organizada de manejar el futuro para que éste suceda de acuerdo con una finalidad o propósito. Por medio de la planeación se determina racionalmente dónde se encuentra una persona a dónde quiere ir, cómo quiere llegar y cuándo va a estar allá. Según la Real Academia de la Lengua Española, planear es: *trazar o formar el plan de una obra.*

La Norma Internacional de Auditoría 300 define la planeación así: “Planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría para el trabajo y desarrollar un plan de auditoría, para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo...” (9:248)

Es decir, que significa desarrollar una táctica general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. El auditor planea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna.

4.4.2 Objetivos de la planeación

La planeación de un trabajo de auditoría tiene como objetivo principal desarrollar estrategias adecuadas y conducir al auditor a decisiones apropiadas acerca de la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas de auditoría. Adicionalmente, permite prever situaciones de riesgo, evitando la duplicidad de esfuerzos y funciones, facilitando al auditor prestar un servicio de calidad y a un costo razonable.

El trabajo de auditoría debe planificarse de tal manera que permita obtener evidencia suficiente y competente, que sirva de soporte para el diagnóstico y por medio de su informe determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones y corregir deficiencias.

4.4.3 Importancia de la planeación

La planeación es importante porque determina la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicables para obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente, para luego realizar las conclusiones y recomendaciones sobre esta evidencia y determinar el grado de eficiencia sobre las operaciones de la entidad.

Su importancia radica “en que una planificación adecuada es un requisito fundamental para la eficiente realización de una auditoría efectiva, ya que nos permitirá identificar los objetivos importantes de la auditoría y determinar los métodos para alcanzarlos, en forma eficiente y efectiva.” (44:37)

La planeación es indispensable si se pretende que el auditor realice su trabajo con la máxima eficacia y que el proceso no resulte demasiado costoso para el cliente. La

planeación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es completado eficazmente.

“El plan de auditoría deberá estar documentado como parte de los papeles de trabajo, generalmente mediante la preparación de un memorando de planificación o su equivalente.” (44:38)

4.5 PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA OPERACIONAL

“El programa de trabajo es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar.” (44:46)

El programa de auditoría en general es una herramienta que sirve para planear, dirigir y controlar el trabajo de auditoría a efectuar en una unidad administrativa, actividad o rubro contable; determina claramente los pasos y acciones a realizar para su ejecución, asimismo, indica los procedimientos, la extensión de su aplicación y su conexión con los papeles de trabajo; es decir, representa la selección, por parte del auditor, de los mejores métodos para hacer bien el trabajo, también sirve para dejar constancia del trabajo realizado.

Además describe específicamente como se debe llevar a cabo la ejecución de una auditoría. “Contiene la relación ordenada de forma secuencial y lógica de las diferentes actividades para desarrollar los procedimientos. El programa de auditoría tiene suma importancia pues es el medio que relacionan los objetivos propuestos para una auditoría específica con la ejecución real del trabajo. Generalmente el programa de auditoría presenta inicialmente una relación directa con los motivos y objetivos de la auditoría

respectiva e identifica la información que debe reunirse y los pasos más importantes para la evaluación ya sea de la eficacia, economía o eficiencia.” (21:15)

Es necesario destacar que el programa de trabajo debe conducir a desarrollar la evidencia que se obtenga, de tal forma que puedan formularse recomendaciones válidas y oportunas, producto esencial de la auditoría operacional. Por lo tanto, el programa debe planificarse con el máximo cuidado profesional, pero sin llegar a una rigidez absoluta, pues en auditoría operacional se requiere mantener una actitud mental amplia que permita cambiar de rumbo en la ejecución de un programa cuando las circunstancias así lo aconsejen.

El auditor debe considerar los tiempos para pruebas de controles y de procedimientos sustantivos, la coordinación de cualquier ayuda esperada de la entidad, la disponibilidad de los auxiliares y el involucramiento de otros auditores o expertos. Los objetivos generales de un programa de auditoría son:

- Planificar, guiar y dirigir el desarrollo profundo del examen.
- Controlar la ejecución del trabajo.
- Proporcionar un ordenamiento para definir y administrar coordinadamente la aplicación de los procedimientos de auditoría, evitando omisiones.
- Coordinar los recursos humanos y establecer las responsabilidades, uniformando criterios de acción.

“El programa de auditoría operacional se hace a la medida del compromiso particular. Contiene todas las pruebas y los análisis que los auditores consideran son necesarios para evaluar las operaciones de la organización...” (50:701)

Asimismo, su contenido dependerá mucho del grado de división del trabajo aplicado. Algunos de los puntos importantes que debe incluir son:

-
- Identificación del objetivo de la auditoría: se orienta a los encargados para materializar el programa.
 - Identificación de las áreas a examinar: al separar el trabajo por áreas se facilita la distribución y ejecución.
 - Información y tareas que debe proporcionar al área auditada: se detalla que tareas y/o informaciones deben ser realizadas y/o entregadas al cliente.
 - Definición de los procedimientos seleccionados: deben ser enunciados en forma clara, precisa y ordenada.
 - Indicación del alcance de los procedimientos: debe indicarse la extensión con que se utilizarán los procedimientos.
 - Oportunidad en que deben aplicarse los procedimientos: la adecuada distribución de las pruebas y procedimientos con el tiempo permitirá dosificar el desarrollo del trabajo, evitar las demoras y cumplir con los plazos estipulados.

El auditor también debe preparar los papeles de trabajo que documenten la auditoría, con el fin de dejar evidenciado todo asunto que muestre el trabajo profesional del auditor; estos papeles contendrán la información recopilada, los análisis y bases que soportan los hallazgos y recomendaciones a reportar, éstos deben estar completos e incluir el soporte adecuado sobre las conclusiones de auditoría a que se haya llegado.

Los papeles de trabajo son una fuente de información para soportar el informe, este tipo de auditoría busca determinar la naturaleza de los asuntos más importantes. Entre otras condiciones, los papeles de trabajo de auditoría incluirán:

- Documentos relativos a la planeación, así como los programas y cuestionarios de auditoría;
- Método aplicado con su correspondiente cuestionario relacionado al estudio y evaluación del control interno, entrevistas con descripciones o narrativas, evidencia competente y suficiente sobre las pruebas de auditoría efectuadas; e

-
- Información relativa a la estructura organizacional, así como descripción de puestos y de políticas administrativas, de operación y financieras.

La uniformidad sobre los papeles de trabajo de auditoría, como la utilización de cuestionarios y programas, contribuye a mejorar la eficiencia y facilita la delegación de trabajos de auditoría. Existen algunas técnicas para la preparación típica de papeles de trabajo de auditoría, entre ellas:

- Contener un encabezado, que usualmente comprende el nombre de la entidad, operación sujeta a auditoría, título u objetivo del papel de trabajo y período que abarca la misma.
- Ser firmado o inicializado, además estar fechado por el auditor.
- Contener un índice o número de referencia, así como las marcas de auditoría utilizadas y su significado, identificando claramente las fuentes de información.

“En auditoría operacional los papeles de trabajo sirven para: sustentar y demostrar competentemente los hallazgos de auditoría operacional, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad y eficiencia y suministrar información suficiente para la preparación del informe de auditoría operacional.” (21:36)

Para el desarrollo de un programa adecuado de auditoría operacional se debe solicitar una cita para una entrevista preliminar, con la administración de empresa, a la vez debe obtenerse un conocimiento general de los objetivos, políticas, procedimientos y controles que se estén utilizando.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Prosiguiendo con la metodología establecida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos se presenta a continuación la segunda fase que se relaciona con la ejecución del

trabajo de auditoría, en este sentido la ejecución consiste propiamente en la revisión de las operaciones de la empresa, para realizarla pueden utilizarse cuestionarios y/o gráficas de operación, manuales de operación y programas de trabajo; también es conveniente la elaboración de cédulas de trabajo (papeles de trabajo) que permitan aclarar cualquier consulta sobre el particular; esto facilita la supervisión, además es evidencia del trabajo desarrollado.

El objetivo de esta fase es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y eficacia de la operación en cuestión. En esta etapa se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.

“El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación en las cámaras y asociaciones a los que pertenezca la empresa, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos.” (37:29)

Cualquiera que sea el caso, el auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal forma que en el menor tiempo posible, obtenga la información de manera objetiva. Así también, el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones y deducciones de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible. Para lograr la objetividad aludida es recomendable la utilización de técnicas como las que se explican a continuación:

4.6.1 Entrevistas

Las entrevistas formales son una de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional, ya que a través de ellas se obtiene la información de primera mano respecto de la

operación. Como el vocablo lo indica, las entrevistas son charlas que celebra el auditor para obtener información detallada sobre las características de un sistema, un procedimiento o un método. “Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

- Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
- Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista. Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales actividades así como con el personal de línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz y significativa de lo que ocurre en la operación.” ^(37:30)

4.6.2 Evaluación de la gestión administrativa

Habiéndose realizado en la fase de familiarización el estudio preliminar de la planeación, organización, dirección y control de la operación bajo examen, en esta fase se procederá a evaluar en detalle su efectividad.

“De la planeación deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente; en cuanto a la organización, de especial interés es la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación.

Respecto de la dirección, interesan al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalde las decisiones de la dirección y la oportunidad de éstas; en cuanto al control, que no es

más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado, especial interés tiene para el auditor operacional los mecanismos de programación y presupuestación así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación.” (37:31)

4.6.3 Examen de la documentación

Con el objeto de comprobar la forma en que se están llevando a cabo las operaciones de la empresa será pertinente revisar los diversos registros, informes, formatos, archivos, comprobante y demás documentos que se utilizan en cada caso. El examen que efectúa el auditor operacional debe hacerlo con mente abierta para apreciar situaciones que provoquen una ineficiencia y así proponer la recomendación correspondiente.

La finalidad de esta técnica es coadyuvar a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis o bien la obtención de algunos datos específicos. Es decir, que el auditor debe observar características de organización y control contenidas en la documentación del proceso objeto de examen, como por ejemplo:

- Tipo de documento (requisiciones, cotizaciones, pedidos, facturas, entre otros);
- Diseño de la forma pre-impresa, para observar si contiene todos los datos precisos para cumplir con la recopilación de información necesaria del proceso;
- Manera de distribución y su oportunidad (cliente, contabilidad, almacén, lugar y fecha, persona y qué compone la emisión del documento);
- Autorización de la documentación; y,
- Control de formas y pre-numeración, entre otros.

En resumen, la etapa de investigación y análisis se caracteriza por el hecho de que el auditor averigua exclusivamente las características de un sistema mediante indagaciones con todo el personal involucrado, desde él más alto ejecutivo hasta el último de los ayudantes.

4.7 DIAGNÓSTICO

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa, se integrarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de evidentes fallas de eficiencia. El auditor debe alejarse del detalle, y con base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de los hallazgos de mayor relevancia; el método que se explica en los siguientes incisos, resulta de utilidad a este propósito.

4.7.1 Fase creativa

“En esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa con su misión y visión. Esta fase no representa, de ninguna manera la solución detallada de los problemas. Sumarizados los hallazgos se procederá como sigue:

- Ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga a la empresa para la operación estudiada de acuerdo con las circunstancias que le rodean, o bien, compararlos con modelos ya establecidos;
- Precisar la prioridad que debe darse a los elementos del modelo anterior; y
- Considerar el costo - beneficio del modelo diseñado.”^(37:32)

4.7.2 Reverificación de hallazgos

El modelo desarrollado anteriormente, se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo como sigue:

- “Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes;
- Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa;

-
- Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas;
 - Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello; e
 - Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieran haber detectado en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generarán mayores o más complejos problemas o agravarán los existentes.” (37:32)

4.7.3 Elaboración del informe

Elaborado el borrador del informe, el auditor deberá proceder a:

- **Discusión del borrador con los involucrados:** El discutir con los involucrados el borrador del informe persigue un doble propósito: primero asegurarse que se trata de hallazgos reales y segundo que los involucrados coinciden con su existencia precisamente en la forma en que se describe en el borrador. Adicionalmente busca convencer a los involucrados a fin de que hagan frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la alta gerencia.
- **Informe definitivo:** Este informe de auditoría operacional debe contener: el alcance y limitaciones del trabajo, identificación de las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional y sugerencias para mejorarla.

4.8 INFORME FINAL

Como se mencionó en el capítulo anterior, el informe sobre auditoría operacional “es el producto terminado del trabajo del auditor, frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa, su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa...” (37:33)

Este enfoque permite dar la solución a los problemas, surgiendo además oportunidades que coadyuven a mejorar la eficiencia operativa y en última instancia la productividad. Para que la auditoría operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción, además, siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios. Generalmente el mencionar en el informe la causa de la ineficiencia, proporciona la base para el cambio que deba efectuarse para eliminarla.

“La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, en términos generales, queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional, incluso en aquellos casos en que el auditor haya presentado recomendaciones específicas. La solución de los problemas es responsabilidad directa de la empresa, la que podrá recurrir a consultores externos para ese objetivo.”
(37:36)

4.8.1 Forma del informe final

“Los hallazgos de la auditoría operacional pueden irse comunicando en el curso del examen o a su término; esto dependerá en gran parte de la trascendencia de los problemas detectados y de la urgencia de que se apliquen las medidas correctivas. Una observación de menor importancia puede no ameritar su inclusión en una comunicación formal, bastará hacerla del conocimiento del funcionario responsable del área para que éste proceda a tomar las medidas necesarias.” (37:37)

Cuando se detecte un problema delicado que requiera de una solución urgente, será necesario informarlo de inmediato sin esperar el término de la auditoría. Para que el informe de auditoría operacional cumpla con su propósito, el auditor deberá pensar en la persona a quien se dirige, en su preparación o posición dentro de la organización, y de acuerdo a las circunstancias, decidir la forma en que debe presentarse.

El tipo de presentación del informe y los equipos a utilizar para ello deben de elegirse tomando en consideración cuál va a ser el auditorio, el área de que se dispone, el tiempo con que se cuenta, costo, entre otros. Es importante que una vez que el auditor anotó en sus papeles de trabajo todas las deficiencias existentes, debe efectuar un examen crítico sobre cada observación y cada sugerencia.

Es esencial que las sugerencias de auditoría deban ser: factibles, es decir, susceptibles de llevarse a la práctica; accesibles, al alcance de la empresa desde el punto de vista de su capacidad económica; objetivas, 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. A continuación se presenta la secuencia para la preparación del informe de auditoría.

- **Preparación de las deficiencias:** Determinar si existe suficiente evidencia que respalde las deficiencias, así como asegurarse que estén consideradas las causas y efectos de las mismas.
- **Preparación del informe preliminar:** Redacción de las deficiencias, asegurándose que los hechos estén cruzados contra papeles de trabajo, revisando que los mismos soporten de manera adecuada tanto a las deficiencias como a las discusiones que se pueden derivar de ellas.
- **Discusión con la administración:** Asegurarse que la administración tenga conocimiento de los aspectos contenidos en el informe y su opinión sobre las deficiencias establecidas.
- **Emisión del informe final:** Asegurarse que los cambios finales estén acordes con lo discutido en la presentación del informe, además considerar en forma adecuada los puntos de vista de la administración y que hayan sido captados y presentados de manera correcta. El informe final va dirigido a la administración superior. Cada

hallazgo describirá: “1) los criterios que se emplearon para evaluar la actividad, 2) la condición (por ejemplo, el problema) que existe, 3) el motivo, 4) el impacto y la recomendación para el mejoramiento.” (50:702)

4.8.2 Estructura del informe final

No existe una estructura modelo en la redacción del informe de auditoría operacional, ya que es muy difícil opinar uniformemente, sobre una gran variedad de actividades de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, como es el balance general en la auditoría financiera.

En consecuencia, el auditor sólo emite opiniones considerando una serie características propias de la actividad, operación o área examinada. El contenido del informe de auditoría operacional puede ser el siguiente:

- **Fecha:** Preferentemente debe fecharse con el momento de entrega del informe.
- **Destinatario:** El informe debe dirigirse al funcionario responsable de la actividad sujeta a revisión, sin embargo, en algunos casos esta revisión se realiza siguiendo las instrucciones de un miembro del Consejo de Administración, en cuyo caso debe dirigirse a éste el informe.
- **Párrafo de alcance:** “En un párrafo inicial, referente al alcance, se deben describir la operación auditada, el período abarcado, etcétera. Se harán notar cualesquiera limitaciones impuestas al trabajo del auditor” (47:81).
- **Presentación de aspectos individuales:** “En otro párrafo se hará una evaluación general de la operación y se clasificarán los resultados... seguido por una sección en la cual aparezcan los resultados detallados de los aspectos individuales.” (47:81)

- **Párrafo final:** "... el auditor puede expresar su agradecimiento por la colaboración y ayuda recibidas durante la auditoría." (47:81)
- **Responsable de la auditoría:** En la última parte del informe se coloca el nombre y firma del auditor y número de colegiado.

“La determinación de las verdaderas medidas correctivas que se tomarán con respecto del informe, es responsabilidad de la gerencia y normalmente está fuera del campo de acción del auditor operacional.” (47:81)



EJEMPLO DEL INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Guatemala, xx de xxxxxx de 200x.

Lic. Xxxxx xxxxx xxxxx
 Presidente del Consejo de Administración
 El Comprador, S. A.
 Ciudad.

Estimado Lic.:

Hemos finalizado el examen y evaluación operacional del proceso de xxxxxx de Ingenio Cañamiel, S. A., sobre las políticas, procedimientos, prácticas y controles vigentes del 01 de enero al 31 de diciembre de 200x.

Efectuamos la auditoría operacional tomando como base la metodología de auditoría operacional descrita en los Boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto de Mexicano de Contadores Públicos... El enfoque de la revisión fue evaluar operacionalmente el proceso de xxxxxx, efectuando un análisis de la existencia, cumplimiento y eficiencia de las políticas, procedimientos y controles, implementados en el mismo.

Como resultado de la revisión observamos algunas deficiencias, las cuales se detallan a continuación, así mismo se ofrecen recomendaciones como sugerencias constructivas para consideración de la administración de la empresa y de ninguna manera pretenden criticar a algún funcionario o empleado.

No.	Título del hallazgo	Descripción del hallazgo	Causa - Efecto	Recomendación

Hemos discutido estos comentarios con el personal encargado y entendemos que algunas de las sugerencias ya están en estudio para ser implementadas a corto plazo buscando así mejorar las operaciones relacionadas con el proceso descrito. Agradecemos la colaboración recibida de parte del personal de la entidad en la realización de la auditoría.

Atentamente,

Lic. Xxxxx xxxxx xxxxx
 Contador Público y Auditor
 Colegiado No. xxx

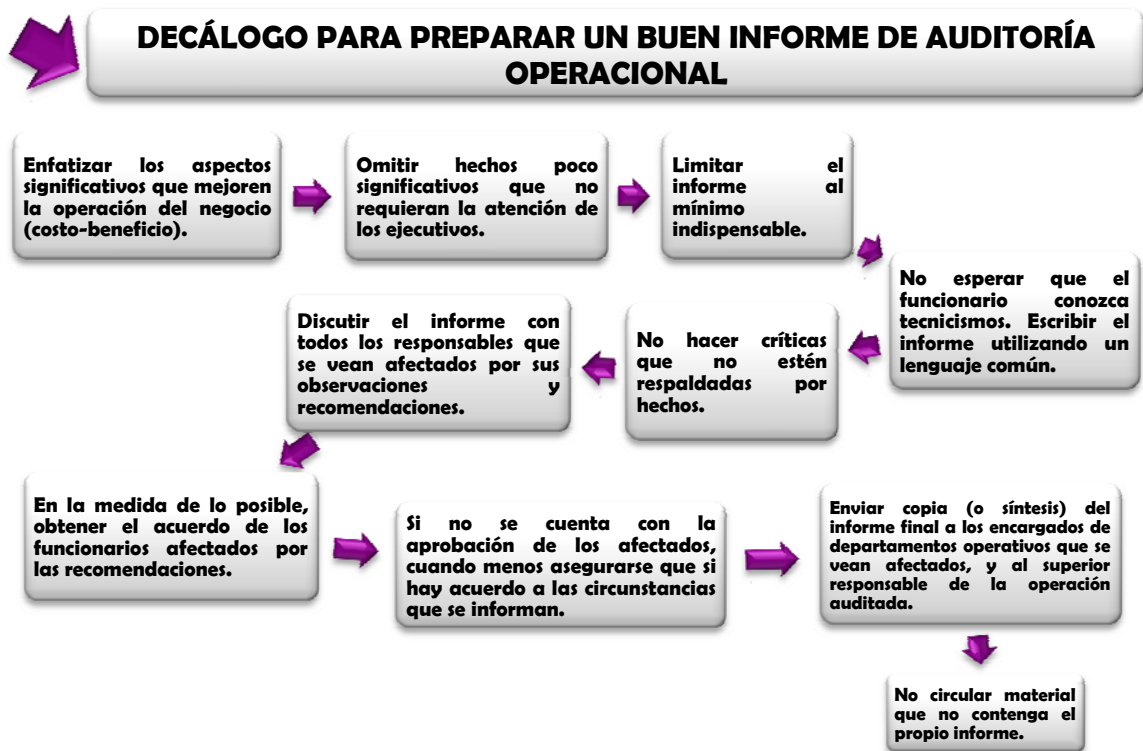
Fuente: Elaboración propia.

4.8.3 Recomendaciones prácticas para elaborar el informe final

A continuación se presentan algunos consejos útiles para preparar el informe:

- Definir cuál es el propósito del informe y a quién se dirige.
- Qué les interesa al o los lectores (no decir lo que ya se conoce) uso de síntesis lo que permite tener una idea general sin leer el informe.
- Necesidad de seccionar y utilizar índices (así se puede ir a la sección o información de respaldo que interese); y utilización de subtítulos (fijar ideas, ayudan a memorizar).

Los comentarios deben jerarquizarse, sólo en casos de excepción deben describirse procedimientos de examen. Las tendencias y las cifras relativas pueden ser mejores que las estáticas y los números absolutos. Siempre que sea conveniente deben usarse cifras cerradas en miles o cientos.



Fuente: Comisión de Auditoría Operacional del IMCP. Boletín No. 2. Páina 39.

4.9 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL DE COMPRAS

La metodología general para el examen de las operaciones está contenida en los incisos anteriores; a continuación se dan algunas orientaciones concretas para llevar a cabo la auditoría operacional de compras ya que el presente trabajo esta enfocado a la misma, dicha metodología se encuentra contenida en el Boletín No. 3 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

4.9.1 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 las operaciones. Así como, inspeccionar las instalaciones de compras incluyendo las áreas de recepción, almacenaje, entre otras.

4.9.2 Investigación y análisis

Analizar la información existente relativa a compras, tanto de carácter interno como externo. Debiendo analizar si el tipo de estadísticas que la empresa mantiene es el adecuado a sus necesidades como pueden ser compra de artículos por áreas geográficas, por clase de proveedores, entre otros.

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 la operación de compras y verificar la aplicación de las políticas en esa área. Dichas entrevistas deberán realizarse tanto con las personas que deciden las políticas de compras como con las que las ejecutan, así como con las que tienen a su cargo actividades relacionadas con las compras como las de producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

“Estudiar los diversos registros, formas, archivos relativos a compras, proveedores, requisiciones, análisis de precios, condiciones de compra, entre otros. Esta revisión debe

abarcando la verificación de que existe el número suficiente de proveedores para cada artículo, que se haga una investigación de nuevos proveedores, periódicamente, que no hayan surtido en los últimos meses el artículo que se estudie.” (37:47)

Investigar que el tipo de relación y control que exista en el trato con los agentes aduanales para el caso de compras de importación, asegure un procedimiento eficiente en las compras del exterior. Preparar diagramas de flujo que muestren la secuencia de la operación, lo cual facilita la localización de aspectos susceptibles de mejorarse.

Adicionalmente, pueden elaborarse cédulas descriptivas de la operación para su estudio y análisis. Investigar si la empresa opera con base en algún presupuesto de compras en cuyo caso deberá estudiarse éste; analizar sus variaciones principales y obtener una explicación sobre los mismos.

Conviene investigar si se tiene establecida una política de rotación de compradores cuando el volumen de las compras permita esta práctica. Asimismo, si se cuenta con una adecuada supervisión del personal que efectúa directamente las compras. Por otro lado, se deben revisar los métodos de trabajo, manuales de procedimientos, instructivos y formas en uso que regulen la operación de compras.

4.9.3 Resumen y discusión de los problemas detectados

Analizar 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 desarrollado.

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.

4.9.4 Elaboración del informe final

Después de obtener la información y analizarla se debe proceder a elaborar el informe. “A continuación se mencionan algunos aspectos sobre los que se puede informar en una auditoría operacional de compras:

- Inexistencia de políticas u objetivos para la operación de compras o falta de supervisión de la misma.
- Falta de coordinación con departamentos directamente relacionados con la operación de compras.
- Falta de definición de líneas de autoridad a 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 de control de proveedores.” (37:49)

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN UNA AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UN INGENIO AZUCARERO

Cañamiel, S. A. es una organización agroindustrial dedicada al procesamiento de caña de azúcar para la producción de azúcar y energía eléctrica. Actualmente es uno de los principales productores del país y se encuentra posicionado entre los grupos productores más importantes de Centroamérica. El Ingenio tiene por objeto realizar todas las operaciones industriales y comerciales relacionadas con la extracción y conversión del azúcar y subproductos de la caña de azúcar, para consumo local y del exterior.

El Consejo de Administración del Ingenio **Cañamiel, S A.**, considerando que las compras es uno de los rubros más importantes para elaborar el costo de producción y costo de ventas del mismo, cree conveniente analizar y revisar que los procedimientos de compras se elaboren eficientemente y que además se cumplan las políticas de compras establecidas por la empresa, ya que las mismas son un factor determinante para los resultados económicos del Ingenio.

Razón por la cual, el Consejo de Administración ha solicitado, mediante una carta, los servicios profesionales de la firma de auditoría **Lucero Ruiz & Asociados**, para que realice una auditoría operacional en el departamento de compras del Ingenio, con el objeto de detectar problemas que puedan dificultar la eficiencia y efectividad esperada en el departamento y a la vez le proporcione recomendaciones que faciliten la solución a dichos problemas mejorando así la eficiencia y efectividad de las operaciones realizadas en dicho departamento.



Carta de Solicitud de Servicios Profesionales

Guatemala, 16 de enero 2009.

Licda. Isabel Lucero Ruiz
Lucero Ruiz y Asociados
2ª. Avenida 16-28 zona 9,
Ciudad.

Estimada Licda. Lucero:

Me dirijo a usted cordialmente, deseándoles éxitos en sus labores cotidianas, el motivo de la presente es solicitarle sus servicios profesionales para la realización de una auditoría operacional en el departamento de compras del Ingenio Cañamiel, S. A., con el objeto de detectar problemas que puedan dificultar la eficiencia y efectividad esperada en el mismo.

Además, deseo suministre los requerimientos preliminares de la auditoría tales como los servicios profesionales a proporcionar, período de realización y forma de compensación de la auditoría, entre otros. Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,

Ing. José Luis Burgos Díaz
Presidente del Consejo de Administración
Ingenio Cañamiel, S. A.

La firma de auditoría acepta gustosamente luego realiza la visita preliminar y envía para su aceptación la carta propuesta, luego envía la carta compromiso de auditoría confirmando su aceptación para realizar el trabajo y posteriormente da inicio al trabajo de auditoría.



Guatemala, 22 de enero del 2009.

Ing. José Luis Burgos Díaz
Presidente del Consejo de Administración
Ingenio Cañamiel, S. A.
Ciudad.

Estimado Ing. Burgos:

De acuerdo a sus indicaciones y en respuesta a su atenta invitación, sometemos a su consideración nuestra propuesta de servicios profesionales para realizar la auditoría operacional en el departamento de compras del Ingenio Cañamiel, S. A. por el período que comprende del 01 de enero al 31 de diciembre de 2008. Esta propuesta se ha basado en la visita preliminar que hemos realizado en la empresa recientemente y su objetivo es informarle los requerimientos preliminares de auditoría, así como otros aspectos relacionados con tales responsabilidades. Para facilitar la lectura de esta carta, se ha dividido en secciones que indican los diferentes aspectos de información considerados de interés para usted.

I. SERVICIOS DE AUDITORÍA A PROPORCIONAR

Nuestro enfoque de trabajo parte de la premisa que para auditar es fundamental conocer las operaciones de la institución, objetivos y su entorno, ya que de lo contrario no contaríamos con elementos de juicio necesarios para estar en posición de emitir un informe.

Conforme a lo requerido, se efectuará la auditoría operacional del Ingenio Cañamiel, S. A., por el período que comprende del 01 de enero al 31 de diciembre de 2008. La auditoría operacional en el departamento de compras se efectuará tomando como base la metodología de auditoría operacional descrita en los Boletines de Auditoría Operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, así como las Normas Internacionales de Auditoría que indican que se debe planear el trabajo de auditoría permitiendo ello obtener un diagnóstico objetivo sobre las operaciones relacionadas al proceso de compras y especialmente sobre la eficiencia y eficacia del mismo.

En la realización de la auditoría, se verificará la aplicación de las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia de la empresa relacionados con las adquisiciones, evaluando así el grado de eficiencia y eficacia con que son aplicados los procedimientos para la requisición, cotización y compra de un material o artículo. Como parte del trabajo se evaluará el control interno existente mediante el método de cuestionario y cédulas narrativas, en donde deben incluirse entre otros aspectos, los departamentos de la empresa relacionados con el proceso de compras, los procedimientos que se mantienen en práctica por la empresa, así como identificar los diferentes controles que se aplican, formas, documentos y reportes utilizados.

II. FRECUENCIA DE NUESTRAS REVISIONES

Con la finalidad de identificar problemas oportunamente para que puedan implementarse las medidas correctivas, se efectuarán dos visitas como sigue: durante la primera de ellas se desarrollará la fase de familiarización y se evaluará el control interno del departamento de compras del Ingenio, posteriormente en la segunda visita se aplicarán ciertas pruebas de cumplimiento así como los procedimientos complementarios para analizar la información y diagnosticar al departamento emitiendo un informe basado en el análisis de la información.

III. TIEMPO DE REALIZACIÓN

Este convenio de servicios profesionales será por un lapso de dos meses, iniciándose el 1 de febrero de 2009 y finalizará el 31 de marzo de 2009. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de 10 días de entregar un aviso por escrito a la contraparte.

III. INFORMES A ENTREGAR

Nuestras obligaciones incluyen la aplicación de una auditoría operacional en el departamento de compras, presentación de reportes sobre el progreso del examen, preparación del diagnóstico, el cual incluye observaciones, es decir, las posibles deficiencias detectadas durante el trabajo de auditoría efectuado. Como resultado final de nuestros servicios profesionales se presentará el Informe de Auditoría Operacional del departamento de compras del Ingenio Cañamiel, S. A., el cual contendrá las deficiencias observadas en el departamento de compras y las recomendaciones para mejorar la eficiencia operativa, dicho informe será presentado el día 31 de marzo del 2009.



IV. PROGRAMA DE TRABAJO Y PROPIEDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Se elaborarán programas de trabajo a la medida de la entidad que se audita. Básicamente los procedimientos de auditoría incluirán: entrevistas con el personal encargado, visitas preliminares, cuestionarios de control interno y verificación de documentación soporte. Todos los programas de auditoría operacional, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo serán propiedad del auditor y por ningún motivo podrán ser propiedad del cliente.

V. EQUIPO DE TRABAJO

Los servicios de auditoría a proporcionar, serán desarrollados con todos los elementos que sean necesarios por parte de esta firma, por ello, el personal profesional asignado para el trabajo está conformado de la siguiente manera:

Licda. Isabel Lucero Ruiz, Socio Director, responsable principal de la planificación y desarrollo del trabajo de auditoría.
Lic. Raúl Hernández Mendoza, Gerente de Auditoría, quien tiene a su cargo la planeación y supervisión del trabajo de campo y gabinete, siendo el enlace entre el Ingenio y nuestro despacho.
Lic. Estuardo Ramírez, Encargado de Auditoría, responsable de la supervisión del trabajo de campo y de la elaboración del informe correspondiente.
Licda. Andrea de la Rosa, Licda. Julieta Fuentes y Lic. Daniel Mejía, Asistentes, quienes son responsables del desarrollo del trabajo de campo.

VI. COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN

El trabajo a desarrollar y el tiempo a emplear por el personal de este despacho, dependerá en forma significativa de la cooperación que tengamos por parte del personal de la empresa, en especial del personal del departamento de compras. Es fundamental que la comunicación permanente entre ejecutivos, funcionarios y empleados de su empresa y el personal de nuestro despacho se lleve a cabo sobre una base sistemática y ordenada. Para este propósito, sugerimos que dicha comunicación sea con el personal clave dentro del Ingenio:

Presidente del Consejo de Administración: Ing. José Luis Burgos Díaz
Gerentes: Lic. José Roberto Linares (Gerente General); Lic. Manuel Fernández (Gerente Financiero); Lic. Estuardo Herrera (Gerente de Compras)
Jefes de área: Lic. Víctor García (Jefe de Compras Industriales); Lic. Sebastián Molina (Jefe de Importaciones); Lic. Julián Blanco (Jefe de Compras Agrícolas); Lic. Roberto Álvarez (Jefe de RRHH); Ing. Enrique Sandoval (Jefe de Informática)

VII. HONORARIOS PROFESIONALES

Los honorarios profesionales que se proponen fueron determinados con sumo cuidado, en base al costo y tiempo estimados para el desarrollo de las revisiones. En base a lo anterior los honorarios por el trabajo de auditoría señalado anteriormente, ascenderían a la cantidad de Q. 77,850.00, y se propone sean liquidados como sigue: 40% al inicio de nuestra primera revisión y 60% contra entrega del informe en forma definitiva. Otros costos como transporte, viáticos, hospedaje o tiempo extraordinario se facturarán por separado.

Agradeciendo la confianza depositada en nuestro despacho para la presentación de esta propuesta, la cual ha sido preparada exclusivamente para usted, detallándose los aspectos más sobresalientes que he considerado satisfacen los aspectos indicados en su referida carta para realización de la auditoría independiente del Ingenio Cañamiel, S. A., y esperando tener la oportunidad de prestarle nuestros servicios profesionales, quedo a su disposición y de los señores directores para aclarar y ampliar cualquier aspecto de esta propuesta que se considere necesario, me suscribo.

Atentamente,


Licda. Isabel Lucero Ruiz
Socio Director de la firma
Lucero Ruiz & Asociados

Aceptado y Aprobado



.....



Carta Compromiso

Guatemala, 28 de enero de 2009.

Señores
Consejo de Administración
Ingenio Cañamiel, S. A.
5ª. Avenida 9-98, zona 10
Ciudad

Estimados señores:

Ustedes nos han solicitado que realicemos una auditoría operacional en el departamento de compras por el año que termina al 31 de diciembre 2008. Por medio de la presente, tenemos el gusto de confirmar nuestra aceptación y entendimiento respecto a este compromiso. Nuestra auditoría será realizada con el objetivo de determinar el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones, expresado en un diagnóstico y formular las recomendaciones para corregir deficiencias o mejorar el grado de dichas condiciones.

La auditoría operacional en el departamento de compras se efectuará tomando como base la metodología de auditoría operacional descrita en los Boletines de Auditoría Operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, así como las Normas Internacionales de Auditoría que indican que se debe planear el trabajo de auditoría permitiendo ello obtener un diagnóstico objetivo sobre las operaciones relacionadas al proceso de compras y especialmente sobre la eficiencia y eficacia del mismo. Una auditoría operacional incluye el examen, sobre una base de pruebas selectivas, indagaciones y observaciones a la forma de operar.

En virtud de la naturaleza de las pruebas y de otras limitaciones inherentes a una auditoría, junto con las limitaciones inherentes a cualquier sistema de proceso administrativo y sistema de control interno, existe un riesgo ineludible de que pueda permanecer sin ser descubierta alguna distorsión importante.

Esperamos una cooperación total por parte de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y demás información que se requiera en relación con nuestra auditoría operacional en el departamento de compras.

Nuestros honorarios se facturarán a medida que avance el trabajo, se basan en el tiempo requerido por las personas asignadas al trabajo, más gastos directos. Las cuotas por hora individuales varían según el grado de responsabilidad involucrado y la experiencia y habilidad requeridas.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestra auditoría operacional en el departamento de compras.

Atentamente,

Aceptado y Aprobado


Licda. Sober Lucero Ruiz
Socio Director de la firma
Lucero Ruiz & Asociados


Ina. José Luis Buraas Díaz

5.1 FAMILIARIZACIÓN

En la primera visita de familiarización realizada a la organización se tuvo contacto con algunos funcionarios, los cuales proporcionaron la siguiente información, que se encuentra referenciada en los papeles de trabajo **B-1 y B-2**:

El Ingenio Cañamiel, Sociedad Anónima ha diversificado sus actividades, transformándose de una hacienda ganadera, a una finca de caña y productora de panela, convirtiéndose finalmente en un Ingenio azucarero, el mismo se encuentra ubicado en el departamento de Escuintla. Inicialmente se constituye como una sociedad de responsabilidad limitada, que mediante la expansión de la capacidad del Ingenio, se convierte en uno de los mayores productores de azúcar de Guatemala y se transforma en una sociedad anónima.

Como productor de azúcar el Ingenio retomó el liderazgo de la industria azucarera de Guatemala entre los años de 1972 y 1986, convirtiéndose en uno de los Ingenios de mayor volumen de producción del país, asumiendo también la administración y el control de las operaciones de otro Ingenio guatemalteco, que ocupaba un importante lugar en cuanto al volumen de producción de Guatemala.

Durante los últimos 30 años se ha mantenido un desarrollo y crecimiento acelerado, construyendo modernas plantas industriales e inversiones productivas en el agro guatemalteco, con tecnología de punta que le ha permitido ser reconocido como uno de los principales productores eficientes de bajo costo en la región Centroamericana.

El Ingenio se dedica a la producción de azúcar refinado, azúcar blanco, azúcar moreno, todos ellos aptos para el consumo directo, doméstico o industrial; azúcar crudo, es decir, una mezcla de azúcar con otros ingredientes como sal, cacao, etcétera, así mismo produce mieles y melazas.

Las operaciones se desarrollan a través de tres procesos operativos principales: agrícola, industrial y comercialización. Estos son apoyados por otros procesos que incluyen: recursos humanos, finanzas, tecnología e información, gestión de la calidad, administración de riesgos y planificación.

El proceso agrícola tiene a su cargo la producción y provisión de caña de azúcar de la mejor calidad para su industrialización, mediante el manejo de los recursos, generación y aplicación de tecnología para el manejo eficiente del campo, ejecuta las labores agrícolas mecanizadas y habilitación de tierras en el cultivo de caña de azúcar.

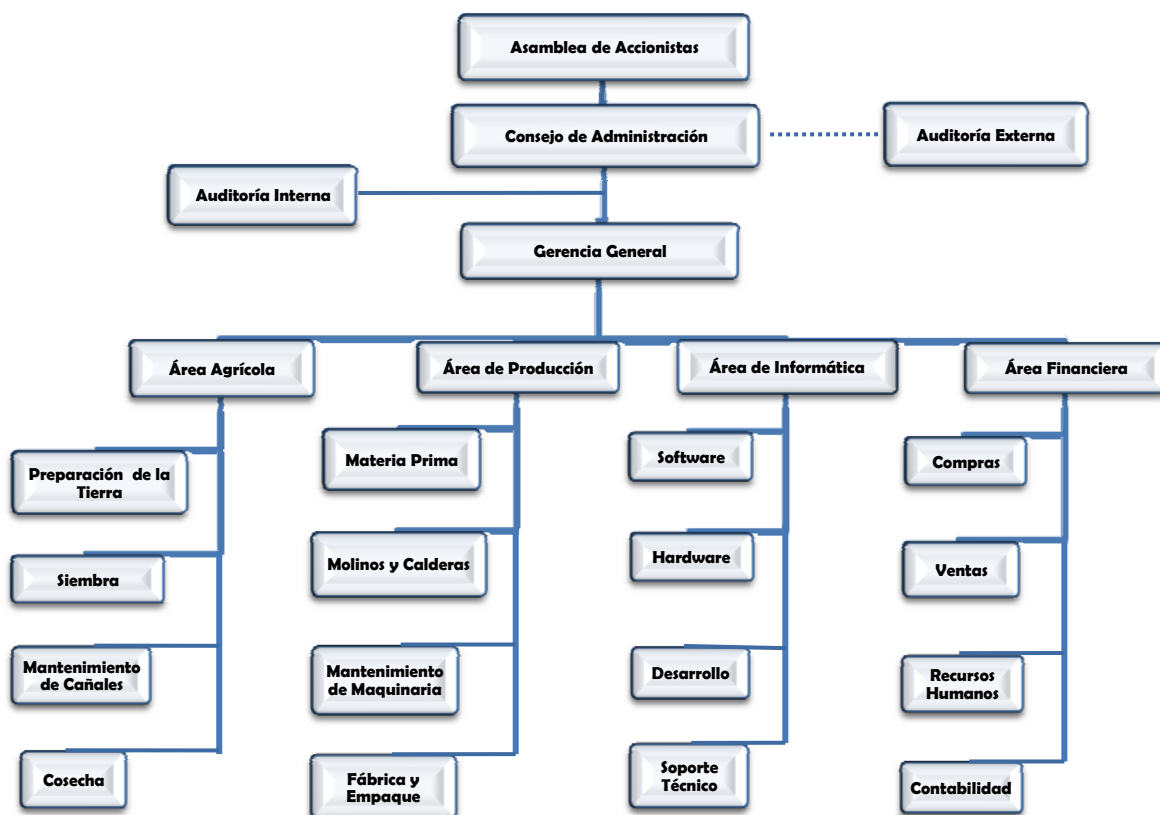
La misión principal de la parte industrial es procesar la caña de azúcar con el fin de producir azúcar de distintas especificaciones y energía eléctrica. Esta operación está dividida en varios procesos productivos: pesado y determinación de la calidad de la materia prima, limpieza y preparación de la caña, extracción del jugo, purificación del jugo, evaporación, cristalización, refinación de azúcar y generación de energía.

El proceso de comercialización es responsable de la venta local de más de 200,000 toneladas métricas en Guatemala y de la exportación de más de 500,000 toneladas métricas.

Dentro de los clientes locales se encuentran principalmente las industrias de diferentes sectores como lácteos, jugos, embotelladores, panificadores, empacadores, dulceros y otros. La mayor parte de la producción de azúcar en Guatemala es exportada al mercado mundial, compitiendo con los mejores productores como Australia, Brasil, Tailandia, Sudáfrica, Colombia y otros países europeos. Los principales mercados a los cuales se exportan los productos del Ingenio son: Estados Unidos, México, Ecuador, Chile, República Dominicana, Egipto, China, Taiwán, entre otros.

Su organización está formada por un Consejo de Administración, Gerente General, Gerente Financiero y demás personal operativo a niveles medios y de operación en el campo. Dicha organización se muestra en el siguiente organigrama:

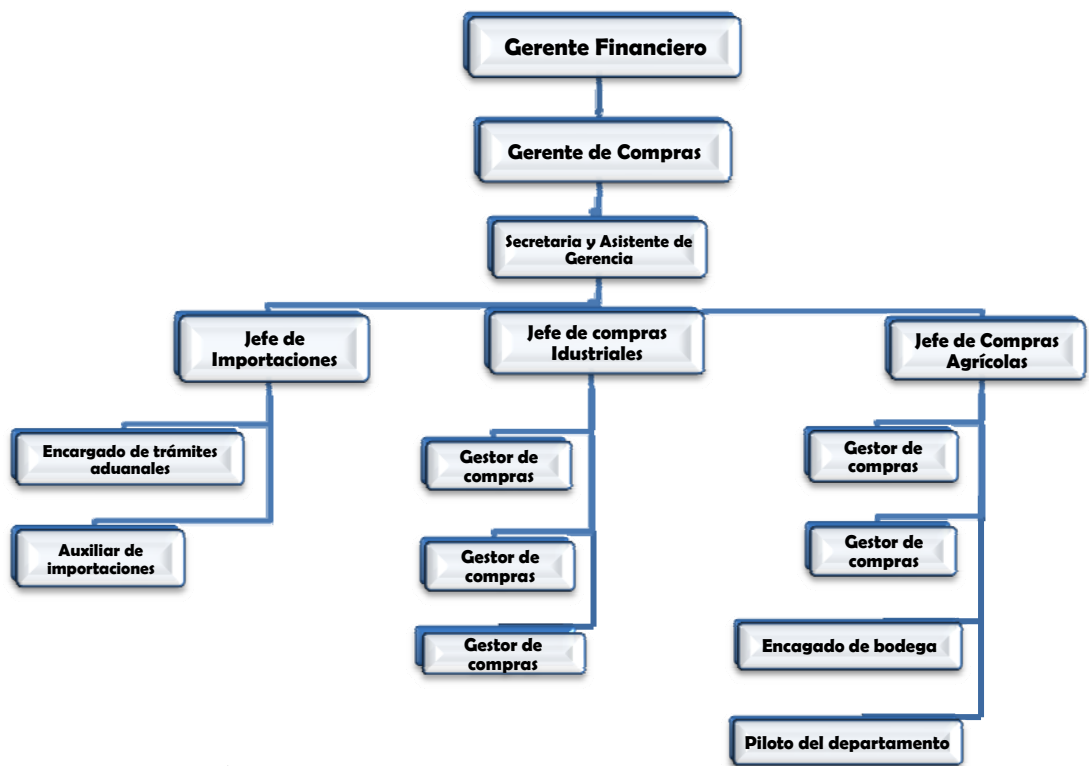
ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Ingenio Cañamiel, S. A.

El Ingenio dentro de su estructura organizacional cuenta con un departamento de compras, el cual tiene la responsabilidad de adquirir bienes y servicios adecuados que cumplan con la función de cubrir las necesidades de las diferentes áreas del Ingenio. Para obtener dichos insumos se debe prestar atención al precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y pago para beneficiar a la entidad. Éste está organizado de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS



Fuente: Ingenio Cañamiel, S. A.

El proceso de compras involucra la adquisición de bienes y servicios de terceros y el posterior pago de los mismos, desarrollándose el mismo para adquirir tanto el material utilizado en la producción como los innumerables gastos cotidianos. A continuación se describe brevemente el procedimiento que sigue el Ingenio para efectuar la adquisición de materiales:

Primeramente, surge la necesidad de bienes o servicios en algún departamento del Ingenio, si fuese el caso del departamento de producción, la necesidad de materiales surge en base a una programación de producción; independientemente de la sección, la unidad que necesita los materiales debe elaborar una pre-requisición de compra la que debe estar autorizada por el gerente del departamento solicitante. Dicha pre-requisición es consultada con el encargado de bodega para que éste dé el visto bueno de compra.

Una vez autorizada, la pre-requisición el departamento solicitante elabora la requisición de compra enviándola al departamento de compras para que éste realice la cotización correspondiente con los proveedores. El gestor de compras se encarga de redactar y de enviar por medio de correo electrónico a mínimo tres proveedores la cotización requerida.

Posteriormente los proveedores envían la respuesta de cotización. El gestor de compras se encarga de elegir la mejor opción de compra entre las respuestas enviadas por los proveedores, luego se elabora la orden de compra, la cual es trasladada al gerente de compras para que éste la autorice, luego es enviada al proveedor elegido. Una vez enviada la orden de compra al proveedor, ésta debe ser confirmada para aclarar cualquier duda que el proveedor pueda tener.

Transcurrido el tiempo pactado entre el gestor de compras y el proveedor, el material solicitado es recibido en la bodega o directamente en la planta de producción. Una vez recibido el material el encargado de bodega debe verificar en compañía de un encargado del departamento solicitante que la mercadería recibida es efectivamente la mercadería solicitada. Posteriormente se genera la orden de pago por medio del sistema informático, el departamento de contabilidad es el encargado de tramitar dicho pago.

5.2 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

La planeación tiene por objeto desarrollar estrategias adecuadas y conducir al auditor a decisiones apropiadas acerca de la naturaleza, alcance y oportunidad de auditoría. Ésta debe incluir todas las pruebas necesarias para cumplir con los requerimientos hechos por el cliente, además define al equipo de auditores que participará en la auditoría, las pruebas a realizar, el tiempo a invertir y la metodología a usar para alcanzar los objetivos predefinidos.

En ese sentido, se presenta el Memorando de Planeación de Auditoría Operacional y la Planeación Técnica y Administrativa, en los papeles de trabajo referenciados así **P**.

5.3 PROGRAMA DE TRABAJO

Una vez realizada la visita preliminar, la familiarización y la planeación del trabajo de auditoría, se está en la posibilidad de dar orden a las ideas y estructurar un programa de trabajo siendo su finalidad el examen y evaluación de los procedimientos y controles internos establecidos para el proceso de compras, con el propósito de determinar si están operando en forma efectiva y eficiente, así como establecer el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos del Ingenio. (Véase Papeles de Trabajo: **PA**)

Posteriormente se presentarán los papeles de trabajo como pruebas sustantivas de los procedimientos de auditoría operacional para el departamento de compras del Ingenio Cañamiel, S. A., véase índice de papales de trabajo. Éstos contendrán, además de la fase de familiarización:

- La fase de análisis, en la cual se estudiará la información y examinará la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión, con el objeto de comprobar la forma en que se están llevando a cabo las operaciones de la empresa, revisando los diversos registros, informes, formatos, archivos, comprobantes, que se utilizan en cada caso, evidenciado ello en cédulas.
- La fase de diagnóstico, se presentará con base en la información evaluada y analizada con anterioridad, los hallazgos de auditoría operacional, señalándose aquellos que sean indicadores de fallas de eficiencia en la entidad.
- A continuación se elaborará el borrador del informe final que será discutido con los interesados para asegurarse que se trata de hallazgos reales. Finalmente, luego de la discusión del borrador del informe, se procederá a elaborar el Informe Final de Auditoría Operacional para ser presentado ante el Consejo de Administración del Ingenio Cañamiel, S. A.

Previo a ejemplificar los papeles de trabajo elaborados en el caso práctico, se hace la aclaración que con fines didácticos se presentan los tres métodos de evaluación del control interno, es decir, cuestionarios, narrativas y flujogramas, pero debe considerarse que en la práctica únicamente se emplea el método que más se adecúe a las necesidades del trabajo de auditoría y según la entidad que se audite.

5.4 ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

Papel de Trabajo		Ref.	P. T. No.		
			INICIALES	FECHA	
“CAÑAMIEL, S. A.” ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO DEPARTAMENTO DE COMPRAS Al 31 DE DICIEMBRE 2008		I			
		HECHO POR	DM	21/03/09	
		REVISADO POR	ER	21/03/09	
Papel de Trabajo		Ref.	Papel de Trabajo		Ref.
★	Planeación de Auditoría	P			
★	Programa de Auditoría	PA			
★	Papeles de Trabajo				
☆	Generales		☆	Cédulas Analíticas	
	Cédula de marcas	A-1		Flujograma de compras locales	D-1
	Cuestionario de información general	A-2		Flujograma de compras al exterior	D-2
	Cuestionario de control interno	C/1		Cédulas de PERT de compras locales	D-3
☆	Narrativas			Cédulas de PERT de importaciones	D-4
	De información general	B-1		Registro de productos por proveedor	D-5
	Del procedimiento de compras	B-2		Registro de Proveedores	D-6
	Del Manual de Puestos	B-3		Análisis FODA	D-7
	Del Manual de Procedimientos	B-4		Cédula de conclusiones	D-8
	Flujogramas de la entidad	B-5	☆	Cédula de Documentos (Formas)	
	Del personal del departamento	B-6		Requisición	E-1
	Conclusiones	B-7		Cotización	E-2
☆	Cédulas de Investigación			Orden de Compra	E-3
	Muestreo estadístico	C-1		Recepción de mercaderías	E-4
	Lista de chequeo de políticas	C-2		Pago de la mercadería	E-5
	Cédula de verificación de datos	C-3		Orden de despacho	E-6
	Cédula de análisis del personal	C-4	☆	Cédulas de Hallazgos	F
	Cédula de conclusiones	C-5	☆	Borrador del Informe	G

"CAÑAMIEL, S. A."
MEMORANDO DE PLANEACIÓN
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	P 1/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	29/01/09
REVISADO POR	RHM	30/01/09

MEMORANDO DE PLANEACIÓN DE AUDITORÍA OPERACIONAL

I. Introducción

El presente memorando de planeación de auditoría operacional en el departamento de compras del Ingenio Cañamiel, S. A., incluye los aspectos más importantes a considerar en la evaluación al proceso operacional de compras; considera la evaluación de los elementos de dicho proceso con el objeto de medir el grado de eficiencia y eficacia en los mismos e identificar las debilidades que los afecten, con el propósito de presentar recomendaciones necesarias para subsanarlas, logrando con ello la optimización de los recursos humano, financiero, tiempo y tecnológico disponibles.

II. Objetivo General

El Ingenio Cañamiel, S. A. ha contratado los servicios de nuestro despacho, para evaluar, analizar y presentar el diagnóstico de la situación del proceso operativo en el departamento de compras al 31 de diciembre 2008, trabajo que se ejecutará durante el período comprendido del 01 de febrero de 2009 al 31 de marzo de 2009; para ello y adjunto al diagnóstico, la Gerencia y Consejo de Administración solicitaron se presente todo hallazgo que pudiera entorpecer el proceso a evaluar, y a su vez las recomendaciones pertinentes para mejorarlo, logrando con ello mantener el nivel de eficiencia y eficacia según lo planeado por ellos.

III. Objetivos Específicos

1. Identificar y verificar el cumplimiento de las políticas de compra que estén dirigidas al proceso operativo de compras.
2. Evaluar el uso, control y seguridad de los registros de información utilizada en el proceso de compras.
3. Mediante nuestro diagnóstico derivado de la auditoría operacional y con base en el resultado de nuestras pruebas, redactar las recomendaciones que hagan más efectivos los procesos y controles, para incrementar el grado de eficiencia y eficacia de los mismos.

IV. Alcance

La auditoría operacional en el departamento de compras se realizará sobre la base de las políticas y planes operacionales que la Administración del Ingenio tiene definidos, nuestra misión es elaborar una evaluación operacional al proceso de compras y emitir un diagnóstico de su situación actual, los detalles se describen en la carta de servicios profesionales y la carta de compromiso suscritas con anterioridad.



“CAÑAMIEL, S. A.”
MEMORANDO DE PLANEACIÓN
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	P 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	29/01/09
REVISADO POR	RHM	30/01/09

V. Información básica a considerar:

Fundamento normativo y legal:

- Organigrama funcional de todo el Ingenio.
- Organigrama detallado del área sujeta a evaluación.
- Misión y Visión de la entidad.
- Manuales de operación del área a evaluar, incluye flujogramas.
- Políticas o directrices relacionadas al proceso de compras.
- Normas relacionadas con el cumplimiento de las políticas establecidas por la entidad.
- Procedimientos relacionados al proceso de compras (flujogramas).
- Perfiles de puestos del personal involucrado en los procesos a evaluar.

El personal clave dentro del Ingenio:

- Presidente del Consejo de Administración: Ing. José Luis Burgos Díaz.
- Gerentes: Lic. José Roberto Linares (Gerente General); Lic. Manuel Fernández (Gerente Financiero); Lic. Estuardo Herrera (Gerente de Compras).
- Jefes de área: Lic. Víctor García (Jefe de Compras); Lic. Sebastián Molina (Jefe de Importaciones); Lic. Julián Blanco (Jefe de Compras Agrícolas); Lic. Roberto Álvarez (Jefe de RRHH); Ing. Enrique Sandoval (Jefe de Informática).

VI. Determinación de las Áreas Críticas y de Riesgo:

Después de realizar la evaluación del control interno por el método del cuestionario se determinó que el área crítica la constituyen los procedimientos utilizados para el registro de las importaciones, realizados en el departamento de compras, ello es considerado como área de riesgo por las deficiencias en los controles internos, en dicha área se aplicarán procedimientos de auditoría necesarios para obtener evidencia que respalde la determinación de deficiencias en el proceso de compras, mismas que se colocarán en el informe final a emitirse.

VII. Equipo de trabajo que participa en la auditoría operacional:

Cargo	Nombre	Iniciales
Socio	Licda. Isabel Lucero Ruiz	ILR
Gerente de auditoría	Lic. Raúl Hernández Mendoza	RHM
Encargado de auditoría	Lic. Estuardo Ramírez	ER
Asistentes de auditoría	Licda. Andrea de la Rosa	AR
	Licda. Julieta Fuentes	JF
	Lic. Daniel Mejía	DM



“CAÑAMIEL, S. A.”
MEMORANDO DE PLANEACIÓN
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	P 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	29/01/09
REVISADO POR	RHM	30/01/09

VIII. Distribución del tiempo a invertir (en HH):

Actividades	Socio	Gerente	Encargado	Asistentes	Total HH
Contacto con el Consejo de Administración	4	4			8
Cartas Propuesta y Compromiso	4	4			8
Visitas realizadas a las instalaciones de la entidad	2	2	8	30	42
Conocimiento general (parte de familiarización)		4	12	42	58
Planeación y programación		4	16		20
Identificación y comprensión del proceso de compras		2	8	24	34
Familiarización (complemento)		4	12	36	52
Investigación y Análisis		16	36	144	196
Diagnóstico	8	16	16	42	82
Revisiones y conclusiones en los papeles de trabajo		8	16	24	48
Revisión, discusión y entrega del informe	4	12	12		28
Total	22	76	136	342	576

IX. Costo de HH por puesto:

Cargo	Costo Q. HH	Total HH	Total Q.
Socio	375.00	22	8,250.00
Gerente de auditoría	250.00	76	19,000.00
Encargado de auditoría	162.50	136	22,100.00
Asistentes de auditoría 1	112.50	114	12,825.00
Asistentes de auditoría 2 y 3	68.75	228	15,675.00
Total		576	77,850.00

X. Resultado final de la auditoría operacional

El resultado final de la auditoría operacional será documentado en un informe en donde se presentará el diagnóstico de la operatividad en el departamento de compras, que previo a su emisión final se discutirá con funcionarios encargados del departamento de compras, la Gerencia General y el Consejo de Administración de la empresa, la fecha para presentarlo es el 31 de marzo de 2009.


Licda. Juan Carlos Lucero Ruiz
Socio de la firma
Lucero Ruiz & Asociados



“CAÑAMIEL, S. A.”
MEMORANDO DE PLANEACIÓN
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	P 4/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	21/01/09
REVISADO POR	RHM	22/01/09

PLANEACIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA

Cliente prospecto: “Cañamiel, S. A.”
Domicilio social: 5ª. Ave. 9-98 zona 10, Guatemala Ciudad.
Teléfono: 2239-5676 Fax: 2239-0909
Correo electrónico: administraciónmiel@canamiel.com.gt / comprasmiel@canamiel.com.gt
Domicilio de la actividad: Departamento de Escuintla. Teléfono: 7839-4321 Fax: 7839-7009
Naturaleza del negocio: Agroindustria del azúcar
Actividad principal: Procesamiento de caña de azúcar para la producción de azúcar y energía eléctrica.
Productos que elabora: Azúcar blanca, azúcar morena, azúcar cruda y melazas
Número de empleados: Oficina (directivos y administrativos): 60
Operarios: 220
Personal en tiempo de zafra: 3000
Personas claves del Ingenio:

- Presidente del Consejo de Administración: Ing. José Luis Burgos Díaz
- Gerentes de Compras: Lic. Estuardo Herrera
- Jefe de Compras: Lic. Víctor García

Tipo de trabajo a realizar: Auditoría operacional en el departamento de compras
Período a revisar: 1 de enero al 31 de diciembre de 2008.
Fecha de entrega de informe final: 31 de marzo de 2009.
Motivo principal por el que requieren la auditoría: Detectar problemas que puedan dificultar la eficiencia y efectividad esperada en el departamento de compras.
Personal de auditoría: Encargado de auditoría Lic. Estuardo Ramírez; Asistentes de auditoría Licda. Andrea de la Rosa, Licda. Julieta Fuentes y Lic. Daniel Mejía.
Honorarios: Q. 77,850.00
Horas estimadas: 576 horas efectivas
Precio por hora: Q. 135.16
Forma de pago: Facturas mensuales. Otros costos como tiempo extraordinario se facturarán por separado.

Aprobado por:
Licda. Izabel Lucero Ruiz
Lucero Ruiz & Asociados



“CAÑAMIEL, S. A.”
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	PA 1/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	28/01/09
REVISADO POR	RHM	30/01/09

CONOCIMIENTO GENERAL DEL CLIENTE Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

No.	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
	CONOCIMIENTO GENERAL DEL CLIENTE:			
	Objetivos: Obtener información sobre la entidad, clasificarla y referenciarla, para conocer adecuadamente el funcionamiento interno de la empresa y su entorno, con el propósito de identificar hechos y prácticas que, a nuestro juicio, podrán tener un efecto sobre el trabajo de auditoría. Comprender la misión principal, los objetivos principales y las operaciones de importancia de la entidad auditada.			
	Procedimientos:			
01.	Visita: Realizar una visita de familiarización a las oficinas e instalaciones de la entidad, para: conocer su ubicación física, apreciar su tamaño, y conocer brevemente a los funcionarios responsables.	ILR JF	21/01/09 21/01/09	B-2 1/4
02.	Recopilación de información general del cliente: Elaborar una cédula de información general del cliente, considerando todos los elementos de identificación: naturaleza, antecedentes, organización, actividad, registros contables y principales operaciones de la misma.	ER RHM	21/01/09 21/01/09	P 4/4 B-1 1/6 y 5/6
03.	Entrevistas con el personal: Elaborar un cuestionario y responderlo a través de la observación por parte del auditor, de entrevista al personal clave del cliente y de la alta gerencia.	ER	21/01/09	A - 3
04.	Narrativas Elaborar una cédula narrativa del proceso de compras.	JF	02/02/09	B-2
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO			
	Objetivo: Identificar las áreas débiles o críticas de la entidad, mediante la evaluación del control interno operacional o gerencial, obteniendo evidencias sobre su efectividad, y seleccionar las mas importantes para orientar hacia ellas los esfuerzos de auditoría.			
	Procedimientos:			
01.	Evaluación del control interno: Realizar cuestionario de control interno y cédulas narrativas.	DM JF AR	02/02/09 03/02/09 04/02/09	C / 1 B-2 / E-5



“CAÑAMIEL, S. A.”
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	PA 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	28/01/09
REVISADO POR	RHM	30/01/09

FASE DE FAMILIARIZACIÓN

No.	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
	FAMILIARIZACIÓN GENERAL CON EL CLIENTE:			
	Objetivo: Comprender la misión, objetivos principales, y operaciones de importancia de la entidad auditada, identificando y conociendo la estructura organizacional, puestos, funciones, jerarquización y asignación de responsabilidades del personal de la empresa.			
	Procedimientos:			
01.	Recopilación y conocimiento de los planes del cliente: Coordinar una entrevista con la gerencia general para obtener información relacionada con antecedentes, organización, productos que elabora, principales clientes, misión y visión de la empresa, entre otros.	AR	21/01/09 02/02/09	B-1 1/6- 4/6
02.	Recopilación y conocimiento de la organización del cliente: Obtener los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organigrama general de la empresa ▪ Organigrama del área de compras 	ER	21/01/09	B-1 5/6Y 6/6
	FAMILIARIZACIÓN CON EL PROCESO DE COMPRAS			
	Objetivo: Obtener conocimiento y comprensión de los elementos del proceso de compras, como opera y es desarrollado en la práctica por la empresa.			
	Procedimientos:			
01.	Recopilación de información: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuales de puestos del departamento de compras ▪ Manual del proceso de compras y procesos relacionados ▪ Diagramas de flujo del proceso de compras. ▪ Identificar responsabilidades, nombres de todo actor del proceso de compras. ▪ Observar directamente como se realiza el proceso e identificar síntomas de problemas, llenando una cédula narrativa. ▪ Realizar contactos no formales con funcionarios y empleados que intervienen en el proceso de compras y procesos relacionados. 	AR JF DM AR AR JF	04/02/09 04/02/09 05/02/09 05/02/09 06/02/09 02/02/09	B-3 B-4 B-5 B-6 B-7 B-2

“CAÑAMIEL, S. A.”
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	PA 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	28/01/09
REVISADO POR	RHM	30/01/09

FASE DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

No.	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
	Objetivo: Analizar y examinar minuciosamente la información obtenida en la fase anterior, enfatizando sobre el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones. Realizar pruebas a las operaciones de compras para medir dicho grado de eficiencia y eficacia; e identificar deficiencias de control y operatividad con potencial mejora.			
	Procedimientos:			
01.	Estudio: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión detenida de la información recopilada en la fase anterior que tenga relación con el proceso de compras. ▪ Recopilación de información adicional por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones, etc. ▪ Selección de la operación u operaciones que se consideren más importantes o significativas y dentro de éstas las más viables, para ser examinadas a profundidad. ▪ Solicitar los documentos importantes resultantes en los ciclos de operaciones para su análisis. 	JF AR DM AR DM JF DM DM	02/03/09 18/02/09 23/02/09 05/03/09 09/02/09 16/02/09 17/02/09 11/02/09	C-2 D-1 D-2 D-7 C-1 D-3 D-4 E-1-E -6
02.	Observación y análisis al proceso de compras: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectúe observación directa al proceso de ingresos, en donde debe seleccionar y documentar una muestra de operaciones, así como llenar una lista de chequeo. ▪ Utilice una copia de los diagramas de flujo proporcionados por la empresa, analícelos y compárelos con la operatoria real e identifique los controles existentes. 	DM DM JF AR JF DM	17/02/09 09/02/09 16/02/09 18/02/09 19/02/09 23/02/09	D-4 C-1 D-3 D-1 D-1 D-2
03.	Confirmación de información: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verifique y examine los documentos utilizados en el proceso de compras, sea en papel o en forma electrónica. ▪ Evalúe al personal involucrado en las operaciones. ▪ Evalúe los registros relacionados con los proveedores. 	AR JF AR JF	25/02/09 24/02/09 02/03/09 04/03/09	C-3 C-4 D-5 D-6

"CAÑAMIEL, S. A."
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	PA 4/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	28/01/09
REVISADO POR	RHM	30/01/09

FASE DE DIAGNÓSTICO

No.	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
	Objetivo: Integrar y confirmar las debilidades establecidas documentarlas y describir las recomendaciones necesarias para mejorar dichas deficiencias o debilidades. Elaborar y entregar el informe que contiene el diagnóstico.			
	Procedimientos:			
01.	Fase creativa de hallazgos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agrupar y documentar los hallazgos. ▪ Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas. ▪ Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello. 	ER ER RHM	09/03/09 11/03/09 13/03/09	F F F
02.	Elaboración del informe: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar el borrador del informe o diagnóstico. El equipo de auditoría deberá discutir el borrador del informe con los funcionarios según el contrato de auditoría operacional. ▪ Luego de la discusión, se debe elaborar el informe. ▪ Entrega del informe al Consejo de Administración y Gerencia General. 	ER RHM ILR	16/03/09 22/03/09 31/03/09	G G G

Hecho por:

Lic. Estuardo Ramírez

Fecha: 28/01/2009

Revisado por:

Lic. Raúl Hernández Mendoza

Fecha: 29/01/2009

Aprobado por:















Licda. Isabel Lucero Ruiz

Fecha: 30/01/2009

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE MARCAS DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	A -1	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	09/03/09
REVISADO POR	ER	09/03/09

Las marcas de auditoría utilizadas en los papeles de trabajo son las siguientes:

Marca	Definición	Marca	Definición
	Hallazgo		Cotejado contra documento físico
	Cumple		Operación revisada
	No Cumple		Operación correcta
	Copia Proporcionada por el Cliente		Información correcta
	Conectores		Información incorrecta
	Cumple con el procedimiento establecido		
	No cumple con el procedimiento establecido		
	Procedimiento examinado, razonablemente		
	Cotejado o confirmado en sistema de cómputo		

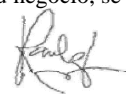
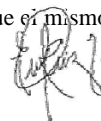


“CAÑAMIEL, S. A.”
CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	A -2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	21/01/09
REVISADO POR	CG	22/01/09

No.	Cuestionario	Si	No	Observaciones
01.	¿Se celebran regularmente sesiones del consejo de administración?	✓		
02.	¿Constan todas las actas en libros de actas y están firmadas?	✓		
03.	¿La estructura organizacional, responsabilidad y jerarquía de los funcionarios ha cambiado?		✓	
04.	¿Cuál es el objeto fundamental que persigue el negocio?			Producción de azúcar
05.	¿Cuáles son las principales operaciones que realiza la empresa?			Cultivo de caña, producción de azúcar. comercialización de azúcar, exportación de azúcar
06.	¿El personal de la empresa es el apropiado y calificado para llevar a cabo las responsabilidades asignadas?	✓		
07.	¿Mencione la competencia más importante para el negocio y posición que se encuentra?			Otros Ingenios existentes en el territorio nacional.
08.	¿Cuáles son las políticas contables aplicadas por la empresa?			Entre otras: Se deben conciliar los saldos en libros con los respectivos inventarios físicos, al menos una vez al año.
09.	¿Qué normas y reglamentos tienen un efecto fundamental sobre las operaciones?			Manuales de Puestos, Manuales de Normas y Procedimientos.
10.	¿Se tiene algún plan de cambios o implementación tecnológico, fusión o adquisición?		✓	Por el momento ninguna.
11.	¿Qué factores relativos al ambiente general de la empresa pueden afectar las operaciones de compras?		✓	Ninguno
12.	¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control establecidos por la Gerencia para evitar errores e irregularidades en el departamento de compras?			Se deben realizar 3 cotizaciones con proveedores diferentes, entre otros procedimientos.

Después de obtener un conocimiento general del cliente y comprender su negocio, se puede concluir que el mismo no es un cliente de riesgo.

"CAÑAMIEL, S. A."
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C/I 1/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	03/02/09
REVISADO POR	ER	04/02/09

No.	Cuestionario	Si	No	Observaciones
A.	General			
01.	¿Las funciones de cada empleado que labora en el departamento de compras son asignadas por escrito?	✓		
02.	¿Las funciones son ejecutadas manualmente o por medios electrónicos?	✓		Por medios electrónicos y se imprimen para dejar constancia.
03.	¿Se rinden informes de las funciones que son ejecutadas al inmediato superior?	✓		
04.	¿El jefe inmediato superior proporciona orientación de ser necesitada?	✓		
05.	¿El material necesario para elaborar el trabajo asignado es proporcionado oportunamente?	✓		
06.	¿Las compras son ejecutadas solamente por este departamento?	✓		
07.	¿Se formula algún plan de compras y programa de compras en base a los requerimientos de algún departamento?		✓	
08.	¿Al recibir las solicitudes y requisiciones de compras se les da trámite enseguida?	✓		Si son de urgencia con mayor razón.
09.	¿Cuándo los departamentos solicitan los artículos que necesitan lo hacen por medio de formatos de requisiciones establecidas?	✓		
10.	¿Las solicitudes de compra al exterior son realizadas oportunamente?	✓		
11.	¿Quién tiene la autoridad para decidir si las compras son realizadas al exterior?			El gestor de compras con el visto bueno del departamento solicitante.
12.	¿Es llevado a cabo el kardex y con que periodicidad se controla?	✓		Mensualmente.
13.	¿Con qué periodicidad se realizan conteos físicos de la mercadería?			Cada año.
14.	¿Se cuenta con un informe de las mercaderías dañadas y obsoletas?	✓		
B.	Autorizaciones			
15.	¿Las requisiciones de compras son elaboradas manual o electrónicamente por cada departamento necesitado?	✓		De forma electrónica.
16.	¿Cada requisición de compras es firmada por el gerente del departamento solicitante?	✓		
17.	¿El departamento solicitante decide realizar la requisición de materiales sin consultar con el encargado de almacén o bodegas?		✓	

“CAÑAMIEL, S. A.”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C/I 2/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	03/02/09
REVISADO POR	ER	04/02/09

No.	Cuestionario	Si	No	Observaciones
18.	¿Antes de elaborar una orden de compra, se piden cotizaciones relacionadas con los artículos solicitados a proveedores diferentes?	✓		
19.	¿El departamento de compras tiene la autoridad de expedir órdenes de compra respecto a bienes y servicios que le han solicitado?	✓		
20.	¿Las órdenes de compra son autorizadas previamente a ser enviadas a los proveedores? ¿Por quién?	✓		Por el gerente de compras.
21.	¿Una orden de compra autorizada constituye la autorización para recibir mercaderías y servicios?	✓		
C.	Segregación de Funciones			
22.	¿La persona que realiza las cotizaciones de materiales solicitados es la misma que elige cual es la mejor opción de compra?	✓		⊙ F 1/S * F 5/S ↪
23.	¿La elaboración de una orden de compra y la autorización de la misma son actividades ejecutadas por personas distintas?	✓		
24.	¿Quién es el encargado de verificar que toda la documentación que se presenta en la aduana este completa y llene los requisitos correspondientes?			La persona encargada de trámites aduanales.
25.	¿Qué persona se encarga de verificar el cálculo de las tasas de impuestos aplicables en la póliza?			El auxiliar de importaciones.
26.	¿El departamento de compras es el encargado de recibir la mercadería entregada por el proveedor?		✓	
27.	¿La recepción, inspección y entrega al departamento solicitante de las mercaderías ordenadas, son actividades ejecutadas por diferentes departamentos?		✓	
28.	¿El cheque para realizar el pago al proveedor es elaborado en el departamento de compras?		✓	
D.	Control			
29.	¿El documento base para elaborar una orden de compra es la requisición de compras?	✓		Acompañada de su solicitud correspondiente.
30.	¿El encargado de realizar las compras es el responsable de verificar las cantidades solici-		✓	Solamente se encarga de cotizar las mercaderías solicitadas

“CAÑAMIEL, S. A.”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C/I 3/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	03/02/09
REVISADO POR	ER	04/02/09

No.	Cuestionario	Si	No	Observaciones
	tadas y proceder a su cotización?			
31.	¿Cuántas cotizaciones son realizadas para adquirir el artículo solicitado?			Tres, es decir, se cotiza con tres proveedores diferentes.
32.	¿El original de la orden de compra se envía al proveedor y las copias se distribuyen internamente? ¿A quienes?	✓		Al almacén o bodega, contabilidad y departamento solicitante.
33.	¿Se mantienen archivos actualizados de proveedores que contiene los nombres y direcciones de todos los vendedores con quienes la empresa ha tratado a lo largo de su historia?	✓		☑ F 4/5
34.	¿Se actualizan los registros de precios condiciones de compra de los artículos?	✓		☑ F 3/5
35.	¿Quién verifica que la entrega de mercadería comprada a la bodega sea en las cantidad, calidad tiempo y precio cotizado?			El encargado de bodega y el gestor de compras.
36.	¿Se realiza una póliza de importación de los productos comprados en el exterior, que demuestre el pago de impuestos correspondientes? ¿Se archivan las mismas?	✓		☑ F 3/5
37.	¿Cuáles son las principales actividades del departamento de Almacén o Bodega?			Control de las existencias, seguridad de los artículos y conservación de los materiales
38.	¿El encargado de bodega prepara reportes de recepción o ingreso de mercadería, cada vez que el proveedor entrega el material solicitado?	✓		
39.	¿En bodeguero confirma que coincidan los materiales descritos en la factura con los requeridos en la copia de la orden de compra?	✓		
40.	¿Se comprueba que la mercadería llegue completa, sin daños o que existan pérdidas?	✓		
41.	¿El ingreso de mercadería a bodegas se realiza mediante un documento de recepción de mercaderías?	✓		
42.	¿Se solicita al proveedor copia de la orden de compra que ampara el requerimiento del producto?	✓		

Después de realizar la evaluación del control interno se determinó que el área crítica la constituyen los procedimientos utilizados para el registro de las importaciones, realizados en el departamento de compras, en dicha área se aplicarán procedimientos de auditoría necesarios para obtener evidencia que respalde la determinación de deficiencias en el proceso de compras.

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -1 1/6	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	27/01/09
REVISADO POR	ER	28/01/09

NARRATIVA

ANTECEDENTES:

El Ingenio Cañamiel Sociedad Anónima ha diversificado sus actividades, transformándose de una hacienda ganadera, a una finca de caña y productora de panela, convirtiéndose finalmente en un Ingenio azucarero, el mismo se encuentra ubicado en el departamento de Escuintla. Inicialmente se constituye como una sociedad de responsabilidad limitada, que mediante la expansión de la capacidad del Ingenio, se convierte en el mayor productor de azúcar de Guatemala y se transforma en una sociedad anónima.

Como productor de azúcar el Ingenio retomó el liderazgo de la industria azucarera de Guatemala entre los años de 1972 y 1986, convirtiéndose en uno de los Ingenios de mayor volumen de producción del país, asumiendo también la administración y el control de las operaciones de otro Ingenio guatemalteco, que ocupaba un importante lugar en cuanto al volumen de producción de Guatemala.

Durante los últimos 30 años se ha mantenido un desarrollo y crecimiento acelerado, construyendo modernas plantas industriales e inversiones productivas en el agro guatemalteco, con tecnología de punta que le ha permitido ser reconocido como uno de los principales productores eficientes de bajo costo en la región Centroamericana.

PRODUCTOS QUE ELABORA:

Los productos del Ingenio se adhieren a los más altos estándares de calidad y por lo tanto son comprados por las empresas con los requerimientos más estrictos. El azúcar puede ser entregada a granel, en sacos de 50 kg o bolsas plásticas de diversos tamaños. Cañamiel exporta su azúcar a granel través de Expogranel. Esta moderna terminal de exportación localizada en el puerto principal de la Costa del Pacífico, permite embarcar 2,000 toneladas métricas de azúcar por hora.

También cuenta con una instalación para hacer mezclas de azúcar en la cual se satisfacen las necesidades particulares de sus clientes. Se puede hacer mezclas de azúcar con cacao, sal, ácido cítrico, grenetina, etcétera. El Ingenio se dedica a la producción de:

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -1 2/6	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	02/02/09
REVISADO POR	ER	03/02/09

NARRATIVA

Azúcar

Refino: Azúcar blanco refinado para consumo directo, doméstico o industrial.

Blanco Estándar: Azúcar blanco sin refinar para consumo directo, doméstico o industrial.

Moreno: Azúcar natural con poco proceso apta para el consumo directo, doméstico o industrial.

Crudo: Mezcla de azúcar con otros ingredientes como sal, cacao, grenetina, etcétera.

Mieles

HTM (High Test Molasses): Azúcar blanco refinado para consumo directo, doméstico o industrial con un total de azúcares del 75%.

Melaza: Azúcar blanco sin refinar para consumo directo, doméstico o industrial con un total de azúcares del 50%.

Al período de cosecha de caña se le conoce como zafra, con duración aproximada de cinco meses, iniciando en noviembre y terminando en marzo, del siguiente año. La planta de producción está ubicada en la Costa Sur de Guatemala, específicamente en el departamento de Escuintla y las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la ciudad de Guatemala.

ORGANIZACIÓN:

Las operaciones se desarrollan a través de tres procesos operativos principales: agrícola, industrial y comercialización. Estos son apoyados por otros procesos que incluyen: recursos humanos, finanzas, tecnología e información, gestión de la calidad, administración de riesgos y planificación.

El proceso agrícola tiene a su cargo la producción y provisión de caña de azúcar de la mejor calidad para su industrialización, mediante el manejo de los recursos, generación y aplicación de tecnología para el manejo eficiente del campo, ejecuta las labores agrícolas mecanizadas y habilitación de tierras en el cultivo de caña de azúcar.

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -1 3/6	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	02/02/09
REVISADO POR	ER	03/02/09

NARRATIVA

La misión principal de la parte industrial es procesar la caña de azúcar con el fin de producir azúcar de distintas especificaciones y energía eléctrica. Esta operación está dividida en varios procesos productivos: pesado y determinación de la calidad de la materia prima, limpieza y preparación de la caña, extracción del jugo, purificación del jugo, evaporación, cristalización, refinación de azúcar, manejo de azúcar, generación de energía y mantenimiento.

El proceso de comercialización es responsable de la venta local de más de 200,000 toneladas métricas en Guatemala y de la exportación de más de 500,000 toneladas métricas.

PRINCIPALES CLIENTES:

Dentro de los clientes locales se encuentran principalmente las industrias de diferentes sectores como lácteos, jugos, embotelladores, panificadores, empacadores, dulceros y otros. Los clientes industriales se caracterizan por sus estrictos requerimientos en sus especificaciones, para lo cual se realizan auditorías periódicas a los Ingenios que forman parte de Cañamiel, S. A., en las cuales se ha destacado la calidad de los productos así como el cumplimiento de los compromisos.

El azúcar se vende en diferentes tipos de envase, como sacos de polipropileno de 50 kg, jumbo bags de 1 tonelada métrica, bolsas que van desde 500 gramos hasta 2,500 gramos y otros requeridos por los clientes. La mayor parte de la producción de azúcar en Guatemala es exportada al mercado mundial, compitiendo con los mejores productores como Australia, Brasil, Tailandia, Sudáfrica, Colombia, Francia, Alemania y otros países europeos. Los principales mercados a los cuales se exportan los productos del Ingenio son: Estados Unidos, México, Ecuador, Chile, República Dominicana, Egipto, China, Taiwán, entre otros.

Durante nuestra visita preliminar se pudo constatar que existe un inadecuado ambiente de trabajo, pues el espacio físico es reducido.

✓ F 4/5 ↷

ref

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -1 4/6	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	02/02/09
REVISADO POR	ER	03/02/09

NARRATIVA



MISIÓN: “Somos una sociedad agroindustrial comprometida a mantener niveles de rentabilidad adecuados y sostenidos contribuyendo a fortalecer las inversiones estratégicas necesarias, que aumenten la capacidad competitiva de la corporación en el mercado global del azúcar y le permita ser instrumento de superación para todos los integrantes de la organización como comunidad, como familia y como seres humanos...”

El propósito del Ingenio es: Promover el desarrollo transformando recursos naturales.

CPC

VISIÓN: Ser un grupo agroindustrial que se distinga por su mejoramiento continuo, y que por medio de la innovación y diversificación de productos, garantice su crecimiento y rentabilidad llegando a ser una de las 10 organizaciones más importantes del mercado de endulzantes del mundo para el año 2030, así como ser una de las 5 organizaciones más importantes de Latinoamérica para el año 2015. Los elementos estratégicos que permitirán alcanzar nuestra visión son los siguientes:



- Bajos costos.
- Crecimiento rentable.
- Modernización tecnológica.
- Maximizar recursos.
- Desarrollo subproductos.
- Desarrollo organizacional.
- Salud, la seguridad y medio ambiente.

Los valores que se manejan en el Ingenio son:

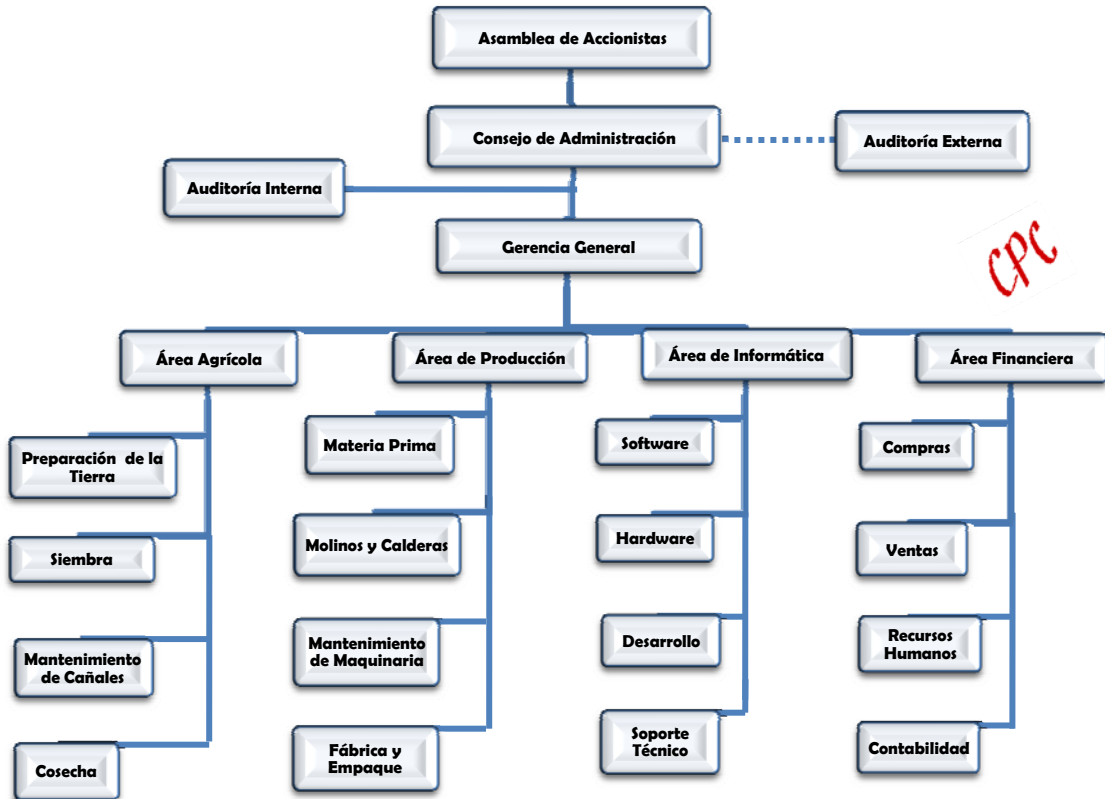
- Integridad y honestidad.
- Responsabilidad social.
- Mejora y cambio permanente con visión a largo plazo.

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -1 5/6	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	28/01/09
REVISADO POR	CG	28/01/09

ORGANIGRAMA GENERAL DEL INGENIO CAÑAMIEL, S. A.

Su organización está formada por un Consejo de Administración, Gerente General, Gerente Financiero y demás personal operativo a niveles medios y de operación en el campo. Dicha organización se muestra en el siguiente organigrama:



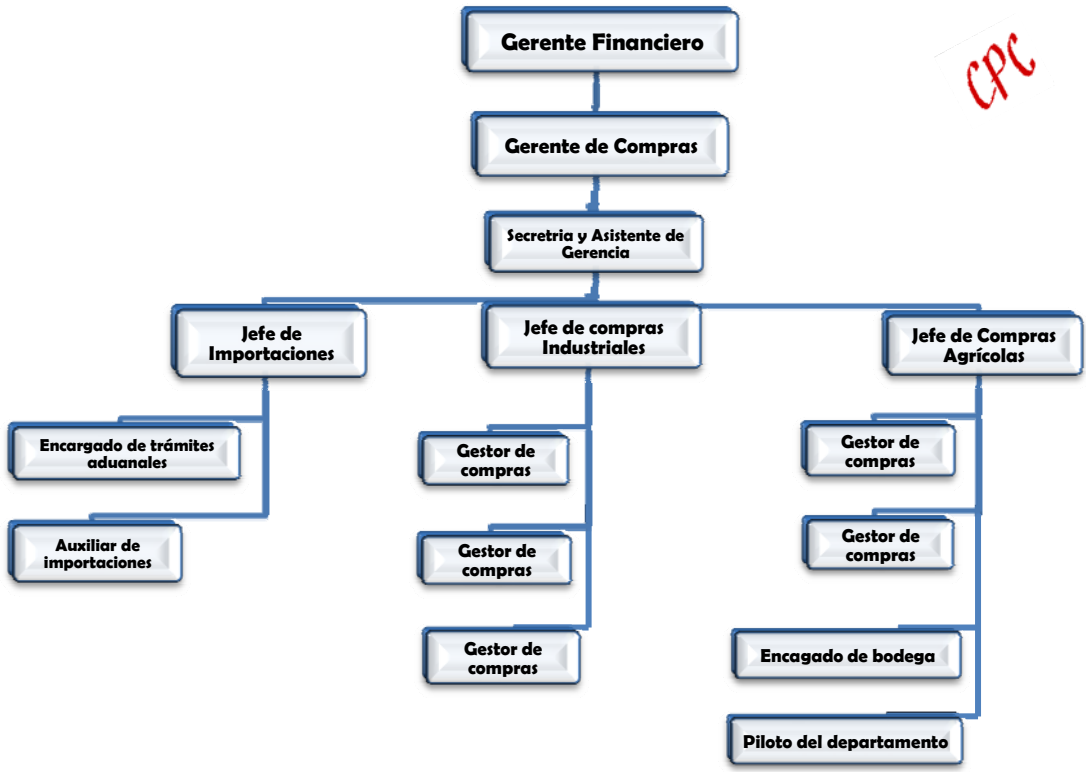
Handwritten signature

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -1 6/6	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	28/01/09
REVISADO POR	CG	28/01/09

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL INGENIO CAÑAMIEL, S. A.

El Ingenio dentro de su estructura organizacional cuenta con un departamento de compras, el cual tiene la responsabilidad de adquirir bienes y servicios adecuados que cumplan con la función de cubrir las necesidades de las diferentes áreas del Ingenio. Para obtener dichos insumos se debe prestar atención al precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y pago para beneficiar a la entidad, así también es responsable de la coordinación de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran el mismo. Éste está organizado de la siguiente manera:



CPC

[Handwritten signature]

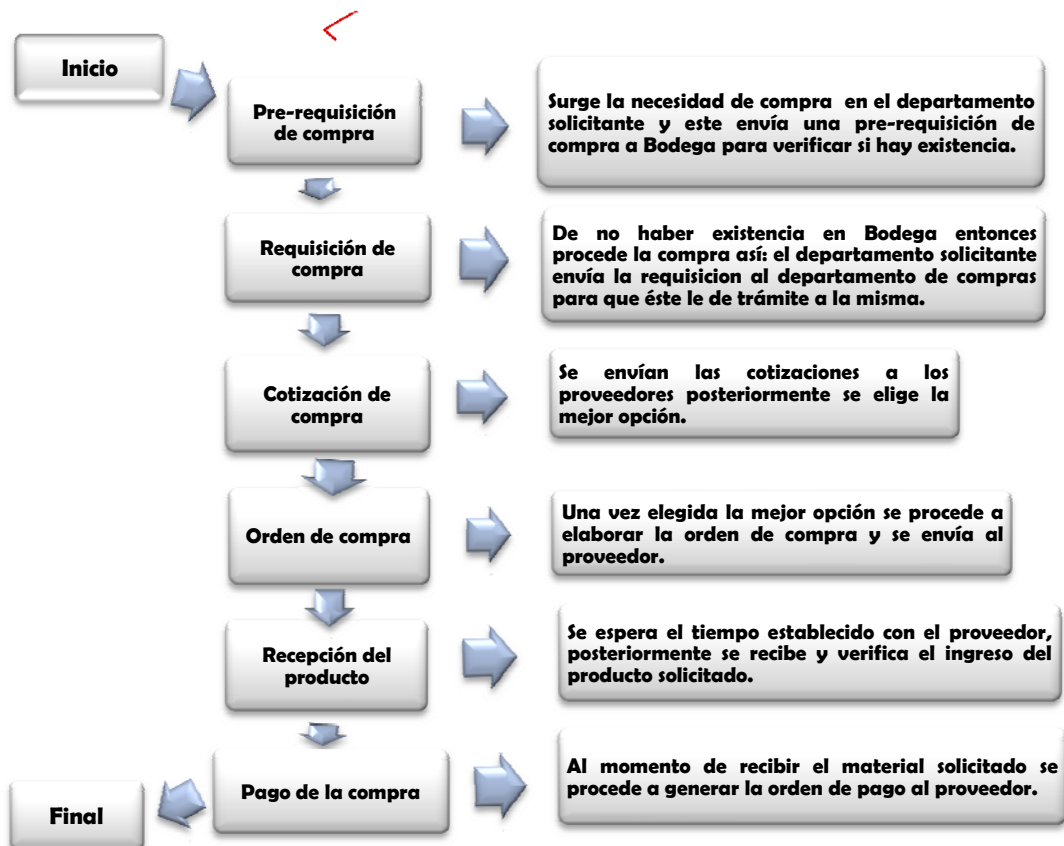
[Handwritten signature]

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -2 1/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	27/01/09
REVISADO POR	ER	28/01/09

NARRATIVA

El proceso de compras involucra la adquisición de bienes y servicios de terceros y el posterior pago de los mismos, desarrollándose el mismo para adquirir tanto el material utilizado en la producción como los innumerables gastos cotidianos, es decir, reparaciones, servicios, entre otros. En este sentido en el Ingenio este proceso se divide en seis partes o fases, que se presentan y se esquematizan a continuación:



[Handwritten signature]

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -2 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	02/02/09
REVISADO POR	ER	03/02/09

NARRATIVA

A continuación se describe brevemente el procedimiento que sigue en el Ingenio para efectuar la adquisición de materiales:

- Primeramente, surge la necesidad de bienes o servicios en algún departamento del Ingenio, si fuese el caso del departamento de producción, la necesidad de materiales surge en base a una programación de producción;
- Independientemente de la sección, la unidad que necesita los materiales debe elaborar una pre-requisición de compra la que debe estar autorizada por el gerente del departamento solicitante en un formato estándar, la misma debe estar autorizada por el gerente del departamento solicitante.
- La pre-requisición es consultada con el encargado de bodega para que éste revise si en el inventario existe suficiente producto para surtir el pedido. Si hubiese existencia no procede la pre-requisición de compra. Una vez autorizada la pre-requisición, el departamento solicitante elabora la requisición de compra.
- Dicha requisición se envía al departamento de compras y es trasladada al gestor de compras para que éste realice la cotización correspondiente con el o los proveedores.
- El gestor de compras se encarga de redactar y de enviar por medio de correo electrónico o de fax a mínimo tres proveedores la cotización requerida. Dicha cotización debe elaborarse en un formato predeterminado por el departamento.
- Posteriormente los proveedores envían la respuesta de cotización.
- El gestor de compras se encarga de elegir la mejor opción de compra entre las respuestas enviadas por los proveedores. La mejor opción es elegida en base a la calidad, el tiempo de entrega y el precio del producto.
- Dependiendo del monto del producto solicitado, si es muy elevado debe consultarse al gerente de compras acerca de la adquisición del mismo, previo a elaborar la orden de compra, de otro modo el gestor es quien decide si la compra se efectúa o no. **F 1/5**
- Una vez elegida la mejor opción el gestor de compras elabora la orden de compra, la cual es trasladada al gerente de compras para que este la autorice, en el caso de que la orden de compra exceda la cantidad de \$20,000.00 la misma debe ser revisada por jefe de y autorizada por el gerente de compras. **> D-8 1/3**

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -2 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	02/02/09
REVISADO POR	ER	03/02/09

NARRATIVA

- Luego de ser autorizada es trasladada nuevamente al gestor de compras para que éste la envíe vía fax o correo electrónico a proveedor elegido. Una vez enviada la orden de compra al proveedor, ésta debe ser confirmada para aclarar cualquier duda que el proveedor pueda tener.
- Posteriormente el gestor debe darle seguimiento a la compra para verificar que el proveedor cumpla con las estipulaciones de la orden de compra. Por ejemplo llega la fecha en la que el proveedor debe entregar el material solicitado y no lo hace entonces el gestor debe contactar al proveedor para aclarar la situación.
- Transcurrido el tiempo pactado entre el gestor de compras y el proveedor, el material solicitado es recibido en la bodega o directamente en la planta de producción.
- En ambos casos la mercadería debe ser verificada contra copia de la orden de compra y la factura o recibo del proveedor, que el material que esta recibiendo sea el material solicitado en la orden de compra.
- Una vez recibido el material el encargado de bodega debe verificar en compañía de un encargado del departamento solicitante que la mercadería recibida es efectivamente la mercadería solicitada.
- Después de aprobada la mercadería por el departamento solicitante el encargado de bodega ingresa el material al sistema.
- Si la mercadería es recibida en la planta de producción se debe verificar igualmente que la misma sea efectivamente la mercadería solicitada, luego de realizada la verificación la planta de producción debe notificar al departamento de compras.
- Posteriormente de recibido el material, en bodega o en la planta de producción, se genera la orden de pago por medio del sistema informático y el departamento de contabilidad es el encargado de tramitar dicho pago y la sección de caja efectúa el pago al proveedor.
- Si la compra es realizada al contado, se envía la copia de la orden de compra al departamento de contabilidad y se llama al proveedor para que éste lo considere.
- El departamento de compras termina su función cuando el proveedor entrega la mercadería a bodega o a la planta de producción.

Conclusión Ver Cédula B -7



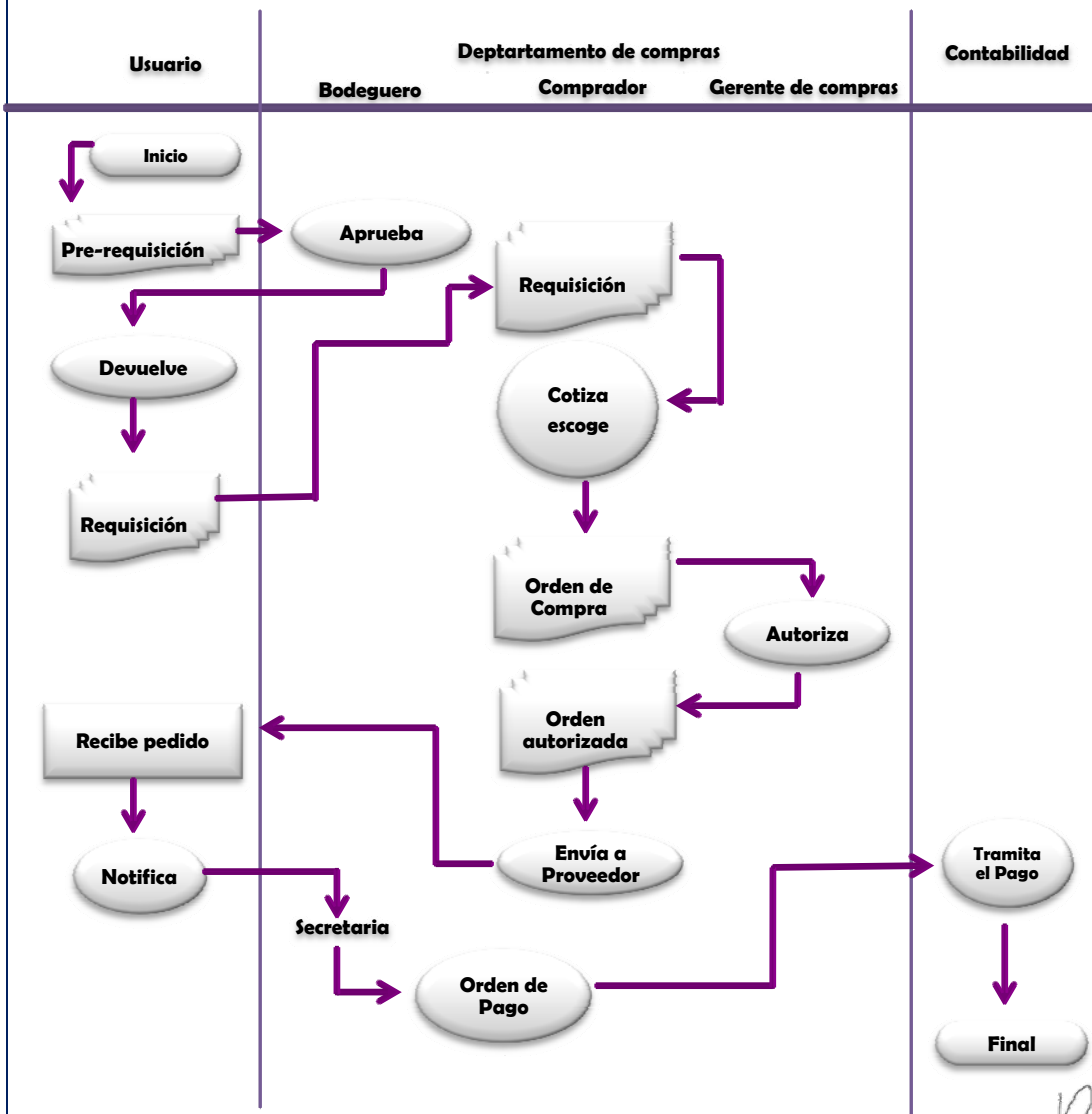


“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -2 4/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	02/02/09
REVISADO POR	ER	03/02/09

NARRATIVA

El proceso de compras se puede observar en el siguiente flujograma:



Fuente: Elaboración equipo de auditoría, Lucero Ruiz & Asociados.

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -3 1/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	04/02/09
REVISADO POR	ER	05/02/09

NARRATIVA

Según el Manual de Puestos del departamento de compras las principales funciones del personal que interviene directamente en el proceso de compra son las siguientes:



MANUAL DE PUESTOS

CPC

Título del puesto: Gerente de Compras
Inmediato superior: Gerente Financiero
Subalternos: Secretaria-asistente de gerencia, jefe de compras industriales, de importaciones, de compras agrícolas, gestores de compras, auxiliares de importaciones, encargado de bodega y piloto – mensajero.

Naturaleza del puesto: Planificar, coordinar, controlar y supervisar el correcto desarrollo de las actividades del departamento a su cargo, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos y el logro de los objetivos esperados por la administración.

Atribuciones

- Dirige y coordina las actividades relacionadas con el área de compras.
- Supervisa los trámites de compra con los proyectos en estudio.
- Planifica, organiza y coordina las actividades del departamento.
- Realiza las negociaciones corporativas con los diferentes proveedores exigiendo que la mercadería adquirida satisfaga los requisitos de calidad y costo.
- Autoriza todas las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios

Título del puesto: Secretaria - Asistente de Gerencia
Inmediato superior: Gerente de Compras
Subalternos: Ninguno.

Naturaleza del puesto: Asistir en todas las actividades al gerente del departamento de compras, tanto en la preparación, elaboración como en la planificación de trabajo para el departamento.

Atribuciones

- Velar por la buena atención de las personas que soliciten el servicio del departamento.

4

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -3 2/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	04/02/09
REVISADO POR	ER	05/02/09

NARRATIVA



MANUAL DE PUESTOS

CPC

Atribuciones

- Control de cartas, requisiciones de compra y de servicio, así como traslado de correspondencia hacia los diferentes departamentos de la empresa.
- Tiene a su cargo la caja chica de cada Ingenio que conforma Cañamiel, S. A.
- Elabora el trámite de cheque por fondo de caja chica.
- Elabora diariamente el corte de caja chica.
- Completa las requisiciones de acuerdo al monto autorizado, en el sistema computarizado.
- Informa a los usuarios sobre el rechazo de sus requisiciones.
- Genera la orden de pago una vez recibidas las mercaderías, sea en bodega o en planta de producción.
- Se encarga de llevar un control del material necesario para el departamento de compras.

Título del puesto: Jefe de Compras Industriales
Inmediato superior: Gerente de Compras
Subalternos: Gestores de compras

Naturaleza del puesto: Coordinar y supervisar el adecuado proceso de las actividades del departamento de compras, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la administración.

Atribuciones

- Coordina y supervisa las compras industriales de los Ingenios que conforman Cañamiel, S. A.
- Contacta y entrevista nuevos proveedores locales para el suministro de materiales, con el objetivo de mejorar las condiciones de compras para la empresa.
- Revisa las órdenes de compra cuando es necesario.
- Induce a los usuarios a planificar sus requerimientos a efecto de que puedan ser atendidos satisfactoriamente.
- Supervisa que el proceso de adquisición se efectúe en forma correcta, de acuerdo a los procedimientos de la empresa.

✓ F S/S

4

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -3 3/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	04/02/09
REVISADO POR	ER	05/02/09

NARRATIVA



MANUAL DE PUESTOS

CPC

Título del puesto: Jefe de Importaciones
Inmediato superior: Gerente de Compras
Subalternos: Encargado de trámites aduanales y auxiliar de importaciones.

F 1/5

Naturaleza del puesto: Coordinar y supervisar el adecuado proceso de las actividades del departamento de compras en cuanto a las importaciones de mercaderías solicitadas por otros departamentos, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la administración.

Atribuciones

- Tiene a su cargo la planificación, autorización y supervisión de la importación de mercadería.
- Organizar las actividades relacionadas con la adquisición de artículos promocionales, compra de equipo, accesorios, insumos y artículos diversos al exterior.
- Contacta y entrevista nuevos proveedores extranjeros para el suministro de materiales, con el objetivo de mejorar las condiciones de compras para la empresa.
- Revisa y autoriza las órdenes de compra al exterior de ser necesario.

Título del puesto: Jefe de Compras Agrícolas
Inmediato superior: Gerente de Compras
Subalternos: Gestores de compras, encargado de bodegas y piloto-mensajero

Naturaleza del puesto: Coordinar y supervisar el adecuado proceso de las actividades del departamento de compras, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la administración.

Atribuciones

- Coordina y supervisa las compras agrícolas de los Ingenios que conforman Cañamiel, S. A.
- Revisa las órdenes de compra y servicio de ser necesario.

F 5/5

ref

4

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -3 4/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	04/02/09
REVISADO POR	ER	05/02/09

NARRATIVA



MANUAL DE PUESTOS

CPC

Atribuciones

- Induce a los usuarios a planificar sus requerimientos a efecto de que puedan ser atendidos satisfactoriamente.
- Supervisa que el proceso de adquisición se haga en forma correcta, de acuerdo a los procedimientos de la empresa.

Título del puesto: Gestor de Compras
Inmediato superior: Jefe de Compras Industriales y Jefe de Compras Agrícolas
Subalternos: Ninguno

Naturaleza del puesto: Asiste tanto al jefe de compras industriales como al jefe de compras agrícolas, en proveer a los distintos departamentos y secciones de la empresa las materias primas y otros artículos, en el momento oportuno, con las máximas condiciones de calidad y precio. En general se encarga de que el proceso de adquisición se efectúe en forma correcta, de acuerdo a los procedimientos de la empresa.

Atribuciones

- Coordina las actividades relacionadas con la adquisición de artículos.
- Se encarga de recibir las requisiciones de los diferentes departamentos de la entidad.
- Da seguimiento al proceso de aprobación de requisiciones.
- Contacta a los proveedores para solicitar las cotizaciones de los artículos requeridos.
- Negocia los contratos de compra, se entiende con los proveedores y exige que la mercadería adquirida satisfaga los requisitos de calidad y costo.
- Genera órdenes de compra y/o servicios.
- Envía ordenes de compra y/o servicio a proveedores y posteriormente las confirma.
- Resuelve dudas en cuanto a los bienes que se van a adquirir.
- Dan seguimiento al material hasta que éste ingresa al área que lo necesita.
- Revisar facturas pendientes de pago de proveedores.

4

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -3 5/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	04/02/09
REVISADO POR	ER	05/02/09

NARRATIVA



MANUAL DE PUESTOS

CPC

Título del puesto: Encargado de Bodegas
Inmediato superior: Jefe de Compras Agrícolas
Subalternos: Ninguno

Naturaleza del puesto: Asiste al departamento de compras, en mantener un nivel óptimo de existencias y almacenamiento, desarrollando la comunicación con todos los clientes internos, con el fin de proporcionarles el mejor servicio posible.

Atribuciones

- Mantiene niveles de inventarios óptimos de acuerdo a objetivos de la empresa, vigilando las condiciones que permitan el resguardo de las materias primas y otros productos.
- Contacta vía telefónica a transportistas para dar seguimiento a pedidos en tránsito hacia las bodegas de la empresa.
- Verifica contra copia de la o/c y factura que los materiales recibidos sean efectivamente los solicitados.
- Recibe los materiales y coordina los traslados diarios de mercadería solicitados a la planta de producción.

Título del puesto: Piloto - mensajero
Inmediato superior: Jefe de Compras Agrícolas
Subalternos: Ninguno

Naturaleza del puesto: Efectuar correctamente y en tiempo cualquier trámite necesario para el departamento de compras así como transportar el material solicitado a la planta de producción.

Atribuciones

- Reparte la correspondencia que le sea indicada a todos los departamentos de la empresa.
- Entrega a diferentes departamentos artículos comprados por fondo de caja chica del día anterior.
- Transporta materiales a la planta de producción y realiza cualquier trámite relacionado con el departamento.

[Handwritten signature]

Conclusión Ver Cédula

B-7

4

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -4 1/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	04/02/09
REVISADO POR	ER	05/02/09

NARRATIVA

Según el Manual de Normas y Procedimientos del departamento de compras:



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

CPC

OBJETIVO DEL MANUAL: Contribuir al fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa, manteniendo la continuidad de abastecimiento y el nivel de calidad del producto a un precio favorable. Así como dotar al personal del departamento de una guía técnica que los oriente hacia cómo ejecutar y realizar las atribuciones propias de su puesto de trabajo y en las que participan de manera indirecta.

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO: Suministrar a los distintos departamentos y secciones de la empresa, las materias primas, materiales, artículos y equipo necesario para su buen funcionamiento, en el momento oportuno con las máximas condiciones de calidad, precio y mantener el nivel óptimo de existencias y almacenamiento.

POLÍTICAS GENERALES DE COMPRA: Las principales políticas que se manejan en el departamento se detallan a continuación:

- Ejecutar y supervisar las compras de materiales y productos garantizando la eficiente aplicación de los recursos mediante la adquisición oportuna de los bienes en las mejores condiciones de precios, pago, calidad, soporte técnico y garantía. Todas estas condiciones son respaldadas por escrito mediante cotizaciones, facturas, órdenes de compra y contratos de compraventa.
- Las órdenes de compra cuyo monto sea superior a la cantidad de \$20,000.00, deben ser revisada por jefe de compras y autorizada por el gerente de compras.
- Adquirir los materiales o productos directamente con los proveedores, evitando intermediarios y negociando las condiciones más favorables de pago.
- Para toda compra deben solicitarse como mínimo tres cotizaciones, considerando posibilidad de descuento por volumen y pronto pago, garantía, tiempo de entrega, y forma de pago.
- Toda compra deberá hacerse con previa autorización del gerente del departamento solicitante, así como del gerente del departamento de compras.
- Anualmente (diciembre) será levantado un inventario físico de existencias, a fin de verificar que estas coincidan con los registros y los niveles esperados.

✓ F 5/5

[Handwritten signature]

4

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -4 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	04/02/09
REVISADO POR	ER	05/02/09

NARRATIVA



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

CPC

- Sólo se recibirá mercancía de proveedores que estén de acuerdo a las facturas, precios y condiciones pactadas en el pedido.
- Se deberá hacer del conocimiento del proveedor que de no cumplir con la entrega en la fecha convenida, se le cancelará la compra y se le adjudicará el pedido al proveedor que haya obtenido el segundo lugar en el cuadro comparativo de cotizaciones.

SIMBOLOGÍA: A continuación se presentan los símbolos utilizados en los diagramas de flujo:

Figura	Descripción
	Terminal (inicio o fin): indica el inicio o terminación del flujo.
	Operación: representa la realización de una actividad relativa a un procedimiento.
	Decisión o alternativa: indica que un punto del flujo tiene varias opciones alternas.
	Conector de actividad: representa un enlace de una parte del proceso con otra del mismo departamento.
	Inspección o revisión: cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta.
	Documento: representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas.
	Archivo: cuando un archivo es definitivo, se guarda o se detiene totalmente.
	Multi-documento: cuando se utilizan copias de un documento o diferentes documentos.
	Flechas: indican la secuencia del proceso.

NORMAS: Las normas establecidas para el correcto funcionamiento del proceso de compras, relacionadas con el cumplimiento de las políticas de la empresa, son:

- Toda compra local o del exterior, debe requerirse por medio de *Requisición de Compra* debidamente autorizada.
- Toda solicitud de compra o requisición de compra necesita ser revisada electrónicamente por parte del jefe de almacén o persona designada, verificando si hay existencia.

4

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -4 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	04/02/09
REVISADO POR	ER	05/02/09

NARRATIVA



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

CPC

- Para toda requisición de compras debe ser cotizada con al menos tres proveedores.
- Toda orden de compra debe ser sometida por la persona designada a su debida aprobación, con su respectivo precio y proveedor asignado.
- Toda requisición cotizada deberá ser convertida en el sistema de cómputo a una orden de compra.
- La recepción de materiales es realizada por el encargado de bodega.
- Debe confrontarse la factura y la orden de compra para comprobar que lo estipulado en ambos documentos coincide con lo entregado por el proveedor.
- Una vez recibidos los artículos o materiales debe generarse la orden de pago.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS: El procedimiento de compras es una serie de actividades que tiene como finalidad el cumplimiento de la compra del material solicitado por el interesado.

Nota: Ver Flujograma del Procedimiento de compras.

Compras locales: Todo interesado que necesite comprar artículos, deberá elaborar *requisición de compra electrónica*, debiendo tener como mínimo los siguientes requisitos:

- | | |
|--|--|
| ▪ Número de solicitud (el sistema lo asigna automáticamente) | ▪ Descripción del producto |
| ▪ Nombre del departamento | ▪ Lugar donde será utilizado el producto |
| ▪ Fecha | ▪ Cantidad |
| ▪ Comprador solicitante | ▪ Unidad de medida |
| ▪ Tipo de compra | ▪ Código del artículo |

El gestor de compras revisará la requisición electrónicamente en el sistema computarizado y consultará al encargado de bodega a efecto de validar cantidades y necesidad de la compra. Posteriormente realizará al menos tres cotizaciones y revisará montos, proveedor, cantidades y presupuesto, si no existiera inconveniente procederá a elegir la mejor opción.

[Handwritten signature]

[Handwritten mark]

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -4 4/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	04/02/09
REVISADO POR	ER	05/02/09

NARRATIVA



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

CPC

Aprobada la cotización el gestor de compras elaborará la orden de compra y/o servicio, enviándola al gerente de compras para su autorización, procediendo a firmar la misma. Las copias de la orden de compra se archivan en el departamento y se envía la original al proveedor realizando de esta manera la compra.

Recepción de materiales, el encargado de almacén o de bodega procede a revisar los materiales con el apoyo de un representante del departamento solicitante, comprueba las cantidades, medidas, colores, etc., confrontado los datos de la factura con la orden de compra. Al revisar los materiales y comprueba que llenan las condiciones estipuladas en la orden de compra, da por recibido los materiales o artículos, y se procede de inmediato a llenar el formulario de recepción de materiales, en el cual anota el número de factura, la fecha de recepción y el detalle de los productos o artículos recibidos.

Si los materiales son trasladados directamente al departamento solicitante en todo caso la planta de producción, el procedimiento es el siguiente: planta debe verificar contra la factura y la copia de la orden de compra que los materiales sean los estipulados en ambos documentos y luego debe proceder a notificar al departamento de compras.

Una vez recibidos los artículos o materiales, ya sea en bodega o en la planta de producción, se debe generar la orden de pago.

Pedido al exterior: El procedimiento para las compras de importación es similar al proceso de compras locales, inicia con la recepción de una requisición de compras, posteriormente el gestor de compras debe realizar las cotizaciones con los proveedores del exterior y una vez elegida la mejor opción procede a elaborar una orden de compra. Una vez elaborado el pedido al exterior, mediante una orden de compra, se hará todo el trámite igual a una orden de compra local.

✓ F 1/5

Conclusión Ver Cédula B -7

[Handwritten signature]

4

FLUJOGRAMA

GENERAL

FLUJOGRAMA

GENERAL

FLUJOGRAMA GENERAL

FLUJOGRAMA

GENERAL

FLUJOGRAMA GENERAL

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -6 1/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	05/02/09
REVISADO POR	ER	06/02/09

NARRATIVA

El departamento de compras del Ingenio Cañamiel, S. A. está dividido en dos secciones: la sección de compras agrícolas ubicada en la planta de producción, es decir, en la finca, contando con cinco empleados, y la sección de compras industriales y de importación, ubicada en las oficinas centrales del Ingenio, ciudad capital, la cual cuenta con nueve empleados.

Nombre	Puesto	Responsabilidad
Estuardo Herrera	Gerente de Compras	Planifica, coordina y supervisa el desarrollo de las actividades del departamento, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos.
Angélica Rivera	Secretaria – Asistente de gerencia	Asiste en todas las actividades al gerente del departamento, en la preparación, elaboración y planificación de trabajo del departamento.
PERSONAL DE COMPRAS INDUSTRIALES E IMPORTACIONES		
Víctor García	Jefe de Compras Industriales	Coordina y supervisa el adecuado proceso de las actividades del departamento de compras, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.
Luis Arturo Mejía Jorge Sandoval Daniel López	Gestores de compras	Asisten al jefe de compras industriales, en proveer a los distintos departamentos de la empresa las materias primas y otros artículos, en el momento oportuno, con las máximas condiciones de calidad y precio.
Sebastián Molina	Jefe de Importaciones	Coordina y supervisa el adecuado proceso de las actividades del departamento de compras en cuanto a las importaciones de mercaderías solicitadas por otros departamentos.

4

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -6 2/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	05/02/09
REVISADO POR	ER	06/02/09

NARRATIVA

Nombre	Puesto	Responsabilidad
Andrés Gálvez	Encargado de trámites aduanales	Asiste directamente al jefe de importaciones, en las actividades que se desarrollan y sean necesarias propias del proceso de importaciones.
Carlos Márquez	Auxiliar de importaciones	Asiste directamente al jefe de importaciones, en las actividades que se desarrollan propias del proceso de importaciones.
PERSONAL DE COMPRAS AGRÍCOLAS		
Julián Blanco	Jefe de Compras Agrícolas	Coordina y supervisa el adecuado proceso de las actividades del departamento de compras, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la administración.
Gabriel Santana Camilo Rodríguez	Gestores de Compras	Asisten al jefe de compras industriales, en proveer a los distintos departamentos de la empresa las materias primas y otros artículos, en el momento oportuno, con las máximas condiciones de calidad y precio.
Saúl Ramírez	Encargado de bodegas	Asiste al departamento de compras, en mantener un nivel óptimo de existencias y almacenamiento, desarrollando la comunicación con todos los clientes internos, con el fin de proporcionarles el mejor servicio posible.
Roberto Bejarano	Piloto mensajero	Efectúa correctamente y en tiempo cualquier trámite necesario para el departamento de compras así como transportar el material solicitado a la planta de producción.

Conclusión: Estos datos fueron verificados con el Manual de Puestos del departamento de compras, excepto por las atribuciones de los auxiliares de importaciones las demás atribuciones concuerdan con lo establecido en el documento.

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE CONCLUSIONES
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008











P. T. No.	B -7 1/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	06/02/09
REVISADO POR	ER	06/02/09

CONCLUSIONES

Después de observar directamente como se realiza el proceso de compras se pudieron identificar síntomas de posibles problemas, éstos son de carácter externo, es decir, que no dependen directamente del departamento de compras, claro que es necesario realizar pruebas al detalle para comprobar cuales son realmente las deficiencias del proceso de compras. Los posibles problemas son los siguientes:

- Que los proveedores envíen su respuesta de cotización inoportunamente y retrasar de esta manera la elección de la mejor opción de compra al no tener todas las respuestas de cotización para analizarlas y en consecuencia retrasar la compra en general.
- Que el departamento solicitante no especifique donde necesita que sea entregada la mercadería y entonces se retrase la entrega de la misma si ésta es llevada al lugar equivocado.

Por otro lado, en base a la evaluación de los controles y procedimientos que se manejan en el departamento de compras, según las cédulas narrativas presentadas anteriormente, se determinaron las áreas críticas y de riesgo, así:

- B -5**  ▪ Solicitud de Cotización: Que existe una solicitud de cotización de materiales que no es revisada ni autorizada por ningún funcionario del departamento.  **F 2/5** 
- B -2**  ▪ Elección de la Mejor Opción de Compra: Falta de comunicación entre jefes y subalternos al momento de decidir cuál es la mejor opción de compra.  **F 1/5** 
- B -3**  ▪ Incumplimiento de atribuciones: Se observo que el jefe del departamento de compras no participa en el proceso de compras, es decir, no autoriza ningún tipo de documento relacionado con la compra, principalmente una orden de compra, solamente en caso de que la compra exceda una cantidad establecida en el Manual de Normas y Procedimientos del departamento. Todo ello a pesar de que su función primordialmente es coordinar y supervisar que se efectúe en forma correcta el proceso de adquisición de mercaderías o productos.  **F 5/5** 
- B -5** 

Handwritten signature

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE CONCLUSIONES
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	B -7 2/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	06/02/09
REVISADO POR	ER	06/02/09


CONCLUSIONES

- B-3 a B-5
↷
 ▪ Atribuciones y procedimientos de compras al exterior: Se observó que no se detallan las atribuciones de los auxiliares de compras al exterior, no se define el proceso que debe realizarse para efectuar dichas compras, así mismo se comprobó que en el departamento no existe un flujograma del procedimiento de importaciones.
 ☑
F 1/5
↷

- e/1
↷
 ▪ Asimismo, se observó durante la evaluación del control interno que existe una deficiencia en el manejo de información ya que los documentos relacionado con las compras al exterior, es decir, las pólizas de importación no son archivadas adecuadamente.
 ☑
F 3/5
↷

Conclusión: En base a la revisión y evaluación efectuada en el departamento de compras, en la cual se aplicaron técnicas y procedimientos establecidos en el programa de trabajo de auditoría, se puede concluir que el proceso de compras efectuado, para la adquisición de bienes y servicios, es adecuado, excepto por las áreas críticas mencionadas anteriormente, claro que es necesario realizar pruebas al detalle para obtener evidencia que respalde la determinación de deficiencias en el proceso de compras, así como las sugerencias para mejorar dichas deficiencias, plasmándose ello en el informe final.


 Estuardo Ramírez




5.5 ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN

<p>“CAÑAMIEL, S. A.</p> <p>CÉDULA PARA ESTABLECER LA MUESTRA DE OPERACIONES A ANALIZAR</p> <p>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</p> <p>Al 31 DE DICIEMBRE 2008</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">P. T. No.</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">C -1 1/3</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">INICIALES</td> <td style="text-align: center;">FECHA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">HECHO POR</td> <td style="text-align: center;">DM</td> <td style="text-align: center;">06/02/09</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REVISADO POR</td> <td style="text-align: center;">ER</td> <td style="text-align: center;">10/02/09</td> </tr> </table>	P. T. No.	C -1 1/3			INICIALES	FECHA	HECHO POR	DM	06/02/09	REVISADO POR	ER	10/02/09
P. T. No.	C -1 1/3												
	INICIALES	FECHA											
HECHO POR	DM	06/02/09											
REVISADO POR	ER	10/02/09											

MUESTREO ESTADÍSTICO							
1.	<p>Atributos a buscar:</p> <p>a. Que para cada orden de compra exista una requisición de materiales</p> <p>b. Que exista cotización previa</p> <p>c. Que la orden de compra este autorizada</p> <p>d. Que cuando la mercadería sea entregada se elabore una nota de recepción de mercadería</p> <p>e. Concordancia entre factura, orden de compra y nota de recepción de mercadería</p> <p>f. Que exista una orden de pago</p> <p>g. Que exista una orden de despacho de la mercadería solicitada</p>						
2.	<p>Determinación del Universo:</p> <p>Se emiten 50 órdenes de compra por semana. Entonces: 50 ordenes * 52 semanas= 16,900 órdenes de compra en el año 2008.</p> <p>Última orden de compra: 0149827</p> <p>Primera orden de compra: 0132927 (-)</p> <p>Total del universo: 16900</p>						
3.	<p>Nivel de confianza y Tasa de error esperada</p> <p>Con base en la información recabada en la familiarización, el nivel de confianza se ha determinado en un 95%y la tasa de error esperada se ha determinado en un 5%.</p>						
4.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%;">Precisión</td> <td style="text-align: right;">Intervalo de confianza</td> </tr> <tr> <td>La precisión será de +/- 4%</td> <td style="text-align: right;">5% + 4% = 9%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">5% - 4% = 1%</td> </tr> </table>	Precisión	Intervalo de confianza	La precisión será de +/- 4%	5% + 4% = 9%		5% - 4% = 1%
Precisión	Intervalo de confianza						
La precisión será de +/- 4%	5% + 4% = 9%						
	5% - 4% = 1%						
5.	<p>Determinación del tamaño de la muestra</p> <p>Para determinar el tamaño de la muestra debe usarse la tabla que corresponda al 95% de nivel de confianza y un 5% de error esperado.</p> <p>(Tabla de Muestreo Estadístico “Random Digits” 2c)</p> <p>El resultado de la búsqueda es: 113 documentos</p> <p><u>Universo</u> = 16900 = 150 aproximadamente.</p> <p>Muestra 113</p> <p>Es decir, que de cada bloque de 150 órdenes de compra se seleccionara una de ellas para su revisión.</p>						

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE INFORMACIÓN ADICIONAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C -1 2/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	09/02/09
REVISADO POR	ER	10/02/09

MUESTREO ESTADÍSTICO			
a.	Información adicional:		
	Durante el examen de los atributos se encontraron:		
	Atributos	Documentos que no aparecían	Excepciones (por anulación)
a.	Que para cada orden de compra exista una requisición de materiales	3	3
b.	Que exista cotización previa	-----	3
c.	Que la orden de compra este autorizada	3	3
d.	Que cuando la mercadería sea entregada se elabore una nota de recepción	10	4
e.	Concordancia entre factura, orden de compra y nota de recepción de mercadería	7	1
f.	Que exista una orden de pago	-----	3
g.	Que exista una orden de despacho de la mercadería solicitada	10	4
b.	Formulas a utilizar:		
	$\text{Universo Real} = \frac{\text{Muestreo Real}}{\text{Muestra}} * \text{Universo}$		
	$\text{Tasa de Error Real} = \frac{\text{No. de excepciones}}{\text{Muestra Real}} * 100$		
	 Lic. Raúl Fernández Mendoza <i>Lucero Ruiz & Asociados</i>		

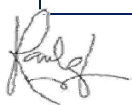
Fuente: La estructura para realizar establecer la muestra de documentos a analizar fue tomada de un ejercicio de clase del Curso de Auditoría Dos impartido por el Lic. Francisco Israel Ayala Morales en el año 2005.

“CAÑAMIEL, S. A.”
HOJA DE EVALUACIÓN DEL
MUESTREO ESTADÍSTICO
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C -1 3/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	09/02/09
REVISADO POR	ER	10/02/09

Atributos	Muestra	Estimación del tamaño del universo	Número de excepciones	Tasa d error real encontrada de la muestra	Tasa de error sobre nivel e confianza	Precisión	Aceptable o No Aceptable
a. Que para cada orden de compra exista una requisición de materiales	4 110	16,451	3	2.72 = 3%	0.6 – 8.5	1 - 9	Aceptable
b. Que exista cotización previa	4 113	16,900	3	2.65 = 3%	0.6 – 8.5	1 - 9	Aceptable
c. Que la orden de compra este autorizada	4 110	16,451	3	2.72 = 3%	0.6 – 8.5	1 - 9	Aceptable
d. Que cuando la mercadería sea entregada se elabore una nota de recepción	4 103	15,404	4	3.88 = 4%	1.1 – 9.9	1 - 9	No Aceptable
e. Concordancia entre factura, orden de compra y nota de recepción de mercadería	4 106	15,853	1	0.94 = 1%	0.0 – 5.4	1 - 9	No Aceptable
f. Que exista una orden de pago	4 113	16,900	3	2.65 = 3%	0.6 – 8.5	1 - 9	Aceptable
g. Que exista una orden de despacho de la mercadería solicitada	4 103	15,404	4	1.94 = 2%	0.2 – 7.0	1 - 9	No Aceptable

Conclusión: De acuerdo con el muestreo estadístico aplicado se concluye que los atributos d, e y g no son aceptables por lo que se recomienda aplicar otros procedimientos de auditoría para buscar la razonabilidad de los mismos.



C-5



“CAÑAMIEL, S. A.”
LISTA DE CHEQUEO DE POLÍTICAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C -2 1/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	02/03/09
REVISADO POR	ER	03/03/09

No.	POLÍTICAS Y NORMAS DE COMPRAS	¿Cumple?	
		SI	NO
	Según lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos del departamento de compras y lo observado en el transcurso del trabajo de auditoría se pudo comprobar el cumplimiento de las principales políticas y normas que se manejan en el departamento de compras del Ingenio, así:		
1.	Las compras se realizan únicamente a través del departamento de compras.	✓	
2.	Realización de las compras directamente a los proveedores sin intermediarios.	✓	
3.	Utilización de formularios electrónicos para efectuar las compras.	✓	
4.	Negociación de las condiciones más favorables de pago.	✓	
5.	Toda compra local o del exterior es solicitada al departamento de compras por medio de <i>Requisición de Compra</i> debidamente autorizada.	✓	
6.	Las compras se realizan con previa autorización del jefe del departamento solicitante, así como del jefe del departamento de compras.	✓	
7.	Toda solicitud de compra es revisada por el jefe de almacén o persona designada, verificando si hay existencia.	✓	
8.	Se efectúan tres cotizaciones como mínimo antes de elegir la mejor opción de compra.	✓	
9.	Toda requisición es convertida en una orden de compra después de realizarse la cotización correspondiente.	✓	
10.	La recepción de materiales es realizada por el encargado de bodega.	✓	
11.	La revisión de materiales es realizada por el encargado de bodega con el apoyo de un representante del departamento solicitante.	✓	
12.	Confrontado los datos de la factura con la orden de compra se comprueba que las cantidades, medidas, colores, etc., sean los solicitados.	✓	


"CAÑAMIEL, S. A."
LISTA DE CHEQUEO DE POLÍTICAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C -2 2/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	02/03/09
REVISADO POR	ER	03/03/09

No.	POLÍTICAS Y NORMAS DE COMPRAS	¿Cumple?	
		SI	NO
13.	Una vez recibidos los artículos o materiales se debe generar la orden de pago.	✓	
14.	Cuando la compra se realiza al exterior después de enviada la orden de compra el auxiliar de importaciones archiva la información en el archivo de pedidos pendientes de confirmación.		✗
15.	Con la copia de la factura enviada por el proveedor extranjero se chequea si los productos requeridos y las cantidades están de acuerdo con lo establecido en la orden de compra.	✓	
16.	Para tener un mejor control el envío de los documentos originales de compra, se realiza a través de un banco del sistema.	✓	
17.	Aceptados los documentos se procede a clasificarlos y se envía los originales al agente aduanal para que se inicien los trámites correspondientes.	✓	
18.	Una copia de cada ejemplar de los documentos enviados por el proveedor es archivado por los auxiliares de importaciones del departamento de compras.		✗
19.	Las condiciones de precios, pago, calidad son respaldadas por escrito mediante cotizaciones, facturas, órdenes de compra y contratos de compraventa.	✓	
20.	Se recibe únicamente mercancía de proveedores que estén de acuerdo a las facturas, precios y condiciones pactadas en el pedido.	✓	

Conclusión: Después de verificados los documentos, es decir, el Manual de Normas y Procedimientos y de observarse el proceso de compras se puede concluir que la mayoría de normas y políticas se cumplen en el departamento de compras excepto por lo relacionado con las normas de archivo y control de los documentos de importación, ya que las mismas no son especificadas en el Manual de Normas y Procedimientos. ✓


 Andrea de la Rosa



F 3/5 ✓

 4

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE VERIFICACIÓN DE DATOS EN
FORMAS UTILIZADAS (PAPEL O MAGNÉTICO)
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C -3 1/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	25/02/09
REVISADO POR	ER	27/02/09

Nombre o código de la forma: Requisición de Compra

Particularidad	¿Cumple?		Particularidad	¿Cumple?	
	Si	No		Si	No
Fecha de la transacción	✓		Tipo de transacción (local o al exterior)		✗
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓		Forma de pago		✗
Usuario o empleado que realizó la transacción	✓		Referencia de documentos relacionados	✓	
Nombre y código del Proveedor		✗	Fecha de entrega de los artículos o mercadería	✓	
Lugar de entrega de la mercadería o artículos	✓		Autorización de la transacción	✓	
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados	✓		Costo unitario de artículos solicitados o comprados		✗
Cantidad de artículos solicitados o comprados	✓		Valor total de la transacción		✗
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados	✓		Usuario o empleado que solicito la transacción	✓	

Nombre de la forma: Solicitud de Cotización

Particularidad	¿Cumple?		Particularidad	¿Cumple?	
	Si	No		Si	No
Fecha de la transacción	✓		Tipo de transacción (local o al exterior)		✗
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓		Forma de pago		✗
Usuario o empleado que realizó la transacción	✓		Referencia de documentos relacionados	✓	
Nombre y código del Proveedor	✓		Fecha de entrega de los artículos o mercadería	✓	
Lugar de entrega de la mercadería o artículos		✗	Autorización de la transacción	✓	
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados	✓		Costo unitario de artículos solicitados o comprados		✗
Cantidad de artículos solicitados o comprados	✓		Valor total de la transacción		✗
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados	✓		Usuario o empleado que solicito la transacción		✗

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE VERIFICACIÓN DE DATOS EN
FORMAS UTILIZADAS (PAPEL O MAGNÉTICO)
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C -3 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	25/02/09
REVISADO POR	ER	27/02/09

Nombre o código de la forma: Orden de Compra

Particularidad	¿Cumple?		Particularidad	¿Cumple?	
	Si	No		Si	No
Fecha de la transacción	✓		Tipo de transacción (local o al exterior)	✓	
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓		Forma de pago	✓	
Usuario o empleado que realizó la transacción	✓		Referencia de documentos relacionados	✓	
Nombre y código del Proveedor	✓		Fecha de entrega de los artículos o mercadería		x
Lugar de entrega de la mercadería o artículos		x	Autorización de la transacción	✓	
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados	✓		Costo unitario de artículos solicitados o comprados	✓	
Cantidad de artículos solicitados o comprados	✓		Valor total de la transacción	✓	
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados	✓		Usuario o empleado que solicito la transacción	✓	

Nombre de la forma: Constancia de Recepción de Mercadería

Particularidad	¿Cumple?		Particularidad	¿Cumple?	
	Si	No		Si	No
Fecha de la transacción	✓		Tipo de transacción (local o al exterior)		x
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓		Forma de pago	✓	
Usuario o empleado que realizó la transacción	✓		Referencia de documentos relacionados		x
Nombre y código del Proveedor	✓		Fecha de entrega de los artículos o mercadería	✓	
Lugar de entrega de la mercadería o artículos	✓		Autorización de la transacción	✓	
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados	✓		Costo unitario de artículos solicitados o comprados	✓	
Cantidad de artículos solicitados o comprados	✓		Valor total de la transacción	✓	
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados	✓		Usuario o empleado que solicito la transacción	✓	

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE VERIFICACIÓN DE DATOS EN
FORMAS UTILIZADAS (PAPEL O MAGNÉTICO)
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C-3 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	25/02/09
REVISADO POR	ER	27/02/09

Nombre o código de la forma: Reporte de Ingreso a la Bodega o Almacén

Particularidad	¿Cumple?		Particularidad	¿Cumple?	
	Si	No		Si	No
Fecha de la transacción	✓		Tipo de transacción (local o al exterior)		✗
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓		Forma de pago		✗
Usuario o empleado que realizó la transacción	✓		Referencia de documentos relacionados	✓	
Nombre y código del Proveedor		✗	Fecha de entrega de los artículos o mercadería		✗
Lugar de entrega de la mercadería o artículos	✓		Autorización de la transacción	✓	
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados	✓		Costo unitario de artículos solicitados o comprados	✓	
Cantidad de artículos solicitados o comprados	✓		Valor total de la transacción	✓	
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados	✓		Usuario o empleado que solicito la transacción	✓	

Nombre de la forma: Orden de Pago

Particularidad	¿Cumple?		Particularidad	¿Cumple?	
	Si	No		Si	No
Fecha de la transacción	✓		Tipo de transacción (local o al exterior)		✗
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓		Forma de pago		✗
Usuario o empleado que realizó la transacción	✓		Referencia de documentos relacionados	✓	
Nombre y código del Proveedor	✓		Fecha de entrega de los artículos o mercadería	✓	
Lugar de entrega de la mercadería o artículos		✗	Autorización de la transacción	✓	
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados		✗	Costo unitario de artículos solicitados o comprados		✗
Cantidad de artículos solicitados o comprados		✗	Valor total de la transacción	✓	✗
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados		✗	Usuario o empleado que solicito la transacción	✓	

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE VERIFICACIÓN DE DATOS EN
FORMAS UTILIZADAS (PAPEL O MAGNÉTICO)
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C -3 4/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	25/02/09
REVISADO POR	ER	27/02/09

Nombre o código de la forma: Orden de Despacho

Particularidad	¿Cumple?		Particularidad	¿Cumple?	
	Si	No		Si	No
Fecha de la transacción	✓		Tipo de transacción (local o al exterior)		✗
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓		Forma de pago		✗
Usuario o empleado que realizó la transacción	✓		Referencia de documentos relacionados	✓	
Nombre y código del Proveedor		✗	Fecha de entrega de los artículos o mercadería		✗
Lugar de entrega de la mercadería o artículos		✗	Autorización de la transacción	✓	
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados	✓		Costo unitario de artículos solicitados o comprados		✗
Cantidad de artículos solicitados o comprados	✓		Valor total de la transacción		✗
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados	✓		Usuario o empleado que solicito la transacción	✓	



4

Conclusión: Estas cédulas están destinadas para realizar un chequeo del cumplimiento de las características de identificación, registro y control de las formas (papel o electrónico) utilizadas en el proceso de compras. Según lo observado y plasmado en las cédulas **E-1, E-2 1/4, E-3 1/2, E-4 2/3, E-4 3/3, E-5 1/3 y E-6** se puede concluir que las formas utilizadas en el departamento de compras cumplen con las características generales de control e identificación de las mismas.

Julieta Fuentes

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE ANÁLISIS DEL PERSONAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C-4 1/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	24/02/09
REVISADO POR	ER	26/02/09

Nombre del empleado: Estuardo Herrera **Puesto asignado:** Gerente de Compras

No.	Atributo a evaluar	Razonable	
		Si	No
01.	¿Existe expediente completo del empleado?	✓	
02.	¿El perfil definido por el departamento de Recursos Humanos para el puesto que desempeña es el adecuado a su función?	✓	
03.	¿Tiene alguna especialización respecto a su función?		*
04.	¿Estudios acreditados?	✓	
05.	¿Tiene historia salarial?	✓	
06.	¿Las capacitaciones recibidas son las apropiadas?	✓	
07.	¿El nivel de motivación dentro de la organización?	✓	
08.	¿Las responsabilidades asignadas son acordes al puesto?	✓	
09.	¿Para operar el sistema informático cuenta con un solo usuario de acceso?	✓	
10.	¿Esta comprometido con la visión y misión del Ingenio?	✓	
11.	¿Optimiza los recursos de la entidad?	✓	
12.	¿Cumple adecuadamente su función dentro del proceso operacional asignado?	✓	

Nombre del empleado: Angélica Rivera **Puesto asignado:** Secretaria - Asistente

No.	Atributo a evaluar	Razonable	
		Si	No
01.	¿Existe expediente completo del empleado?	✓	
02.	¿El perfil definido por el departamento de Recursos Humanos para el puesto que desempeña es el adecuado a su función?	✓	
03.	¿Tiene alguna especialización respecto a su función?		*
04.	¿Estudios acreditados?	✓	
05.	¿Tiene historia salarial?	✓	
06.	¿Las capacitaciones recibidas son las apropiadas?	✓	
07.	¿El nivel de motivación dentro de la organización?	✓	
08.	¿Las responsabilidades asignadas son acordes al puesto?	✓	
09.	¿Para operar el sistema informático cuenta con un solo usuario de acceso?	✓	
10.	¿Esta comprometido con la visión y misión del Ingenio?	✓	
11.	¿Optimiza los recursos de la entidad?	✓	
12.	¿Cumple adecuadamente su función dentro del proceso operacional asignado?	✓	

ref

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE ANÁLISIS DEL PERSONAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C -4 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	24/02/09
REVISADO POR	ER	26/02/09

Nombre del empleado: Victor García **Puesto asignado:** Jefe de compras industriales

No.	Atributo a evaluar	Razonable	
		Si	No
01.	¿Existe expediente completo del empleado?	✓	
02.	¿El perfil definido por el departamento de Recursos Humanos para el puesto que desempeña es el adecuado a su función?	✓	
03.	¿Tiene alguna especialización respecto a su función?		*
04.	¿Estudios acreditados?	✓	
05.	¿Tiene historia salarial?	✓	
06.	¿Las capacitaciones recibidas son las apropiadas?	✓	
07.	¿El nivel de motivación dentro de la organización?	✓	
08.	¿Las responsabilidades asignadas son acordes al puesto?	✓	
09.	¿Para operar el sistema informático cuenta con un solo usuario de acceso?	✓	
10.	¿Esta comprometido con la visión y misión del Ingenio?	✓	
11.	¿Optimiza los recursos de la entidad?	✓	
12.	¿Cumple adecuadamente su función dentro del proceso operacional asignado?	✓	

Nombre del empleado: Luis Arturo Mejía **Puesto asignado:** Gestor de compras

No.	Atributo a evaluar	Razonable	
		Si	No
01.	¿Existe expediente completo del empleado?	✓	
02.	¿El perfil definido por el departamento de Recursos Humanos para el puesto que desempeña es el adecuado a su función?	✓	
03.	¿Tiene alguna especialización respecto a su función?		*
04.	¿Estudios acreditados?	✓	
05.	¿Tiene historia salarial?	✓	
06.	¿Las capacitaciones recibidas son las apropiadas?	✓	
07.	¿El nivel de motivación dentro de la organización?	✓	
08.	¿Las responsabilidades asignadas son acordes al puesto?	✓	
09.	¿Para operar el sistema informático cuenta con un solo usuario de acceso?	✓	
10.	¿Esta comprometido con la visión y misión del Ingenio?	✓	
11.	¿Optimiza los recursos de la entidad?	✓	
12.	¿Cumple adecuadamente su función dentro del proceso operacional asignado?	✓	

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE ANÁLISIS DEL PERSONAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C-4 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	24/02/09
REVISADO POR	ER	26/02/09

Nombre del empleado: Andrés Gálvez **Puesto asignado:** Encargado de trámites aduanales

No.	Atributo a evaluar	Razonable	
		Si	No
01.	¿Existe expediente completo del empleado?	✓	
02.	¿El perfil definido por el departamento de Recursos Humanos para el puesto que desempeña es el adecuado a su función?	✓	
03.	¿Tiene alguna especialización respecto a su función?		*
04.	¿Estudios acreditados?	✓	
05.	¿Tiene historia salarial?	✓	
06.	¿Las capacitaciones recibidas son las apropiadas?	✓	
07.	¿El nivel de motivación dentro de la organización?		*
08.	¿Las responsabilidades asignadas son acordes al puesto?	✓	
09.	¿Para operar el sistema informático cuenta con un solo usuario de acceso?		*
10.	¿Esta comprometido con la visión y misión del Ingenio?		*
11.	¿Optimiza los recursos de la entidad?	✓	
12.	¿Cumple adecuadamente su función dentro del proceso operacional asignado?	✓	

Nombre del empleado: Raúl Ramírez **Puesto asignado:** Encargado de bodega

No.	Atributo a evaluar	Razonable	
		Si	No
01.	¿Existe expediente completo del empleado?	✓	
02.	¿El perfil definido por el departamento de Recursos Humanos para el puesto que desempeña es el adecuado a su función?	✓	
03.	¿Tiene alguna especialización respecto a su función?		*
04.	¿Estudios acreditados?	✓	
05.	¿Tiene historia salarial?	✓	
06.	¿Las capacitaciones recibidas son las apropiadas?	✓	
07.	¿El nivel de motivación dentro de la organización?	✓	
08.	¿Las responsabilidades asignadas son acordes al puesto?	✓	
09.	¿Para operar el sistema informático cuenta con un solo usuario de acceso?	✓	
10.	¿Esta comprometido con la visión y misión del Ingenio?	✓	
11.	¿Optimiza los recursos de la entidad?	✓	
12.	¿Cumple adecuadamente su función dentro del proceso operacional asignado?	✓	

ref

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE ANÁLISIS DEL PERSONAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C-4 4/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	24/02/09
REVISADO POR	ER	26/02/09

Nombre del empleado: Roberto Bejarano **Puesto asignado:** Piloto - Mensajero

No.	Atributo a evaluar	Razonable	
		Si	No
01.	¿Existe expediente completo del empleado?	✓	
02.	¿El perfil definido por el departamento de Recursos Humanos para el puesto que desempeña es el adecuado a su función?	✓	
03.	¿Tiene alguna especialización respecto a su función?		*
04.	¿Estudios acreditados?		*
05.	¿Tiene historia salarial?	✓	
06.	¿Las capacitaciones recibidas son las apropiadas?	✓	
07.	¿El nivel de motivación dentro de la organización?	✓	
08.	¿Las responsabilidades asignadas son acordes al puesto?	✓	
09.	¿Para operar el sistema informático cuenta con un solo usuario de acceso?	✓	
10.	¿Esta comprometido con la visión y misión del Ingenio?	✓	
11.	¿Optimiza los recursos de la entidad?	✓	
12.	¿Cumple adecuadamente su función dentro del proceso operacional asignado?	✓	

Conclusión: Las cédulas anteriores estaban destinadas a evaluar los atributos de control y registro de cada uno de los empleados que laboran en el departamento de compras y que en consecuencia están asignados al proceso de compras del Ingenio. Por lo observado en las cédulas anteriores el personal que labora en dicho departamento se encuentra dentro del estándar de calidad ya que cumplen con la mayoría de atributos evaluados.

El personal evaluado no cuenta con ninguna especialización respecto a la función que realizan dentro del proceso de compras, a excepción del piloto-mensajero, todos los empleados poseen estudios que respaldan sus conocimientos.


 Andrea de la Rosa



"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA DE CONCLUSIONES
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	C -5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	09/02/09
REVISADO POR	ER	10/02/09

MUESTREO ESTADÍSTICO

c-1
↘

Al realizar el muestreo estadístico se comprobó que la mayoría de los documentos analizados cumplen con los atributos establecidos en el mismo, excepto por los atributos d, e y g por tal razón se aplicaron otros procedimientos supletorios como la verificación de los documentos y se obtuvieron las siguientes conclusiones:

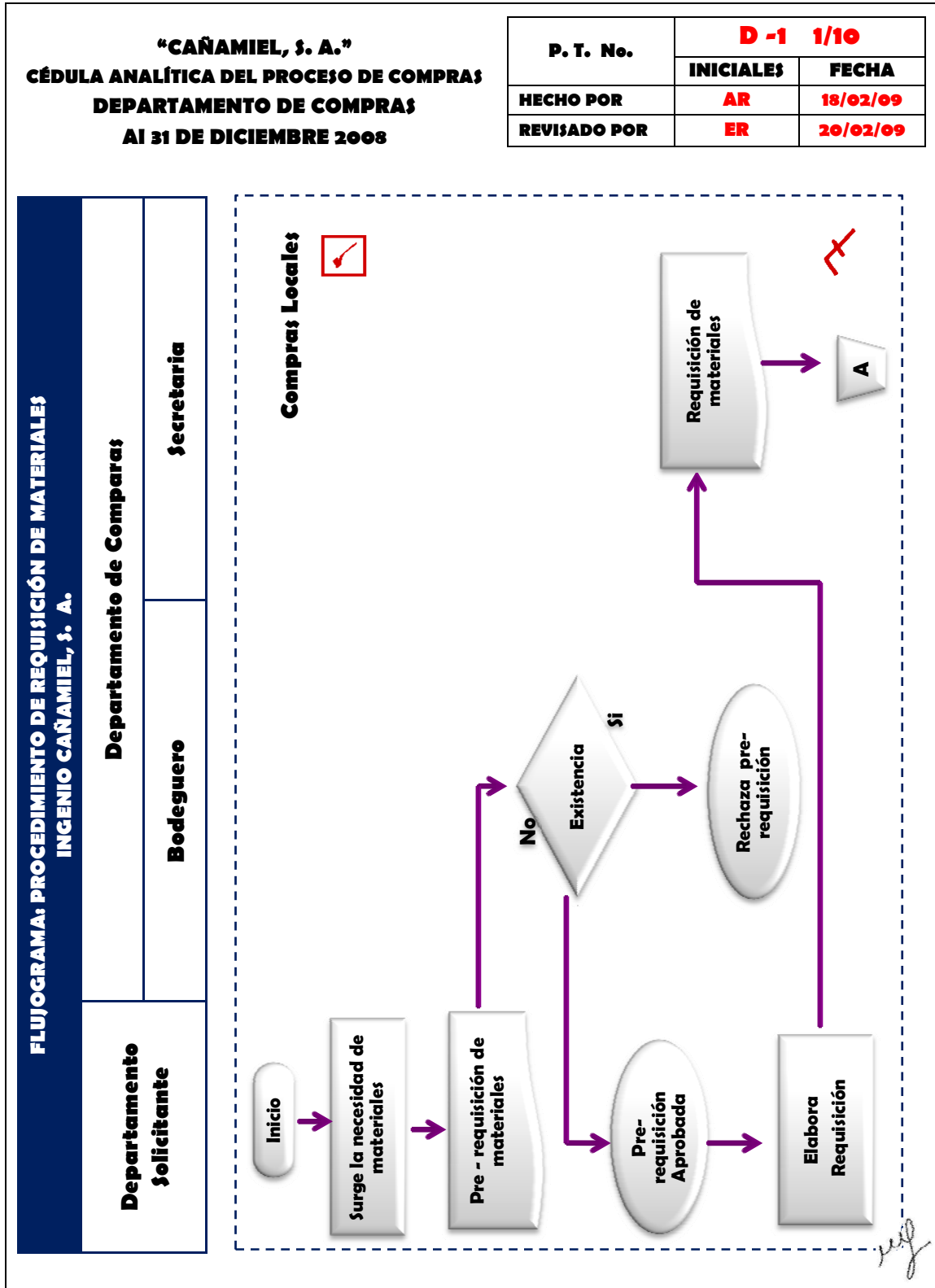
- d.** Se comprobó que algunas veces no existen notas de recepción de mercadería elaboradas por bodega porque los materiales son entregados directamente en la planta de producción del Ingenio, por esta razón en la verificación del muestreo siete documentos no aparecieron.

- e.** Se verificaron las órdenes de compra contra las facturas y notas de recepción de mercadería y si existe concordancia con las cantidades, excepto por las notas de recepción que no fueron elaboradas por que los materiales fueron entregados directamente en la planta de producción del Ingenio, sin embargo, al revisar las notificaciones enviadas por la planta de producción se verifico que las cantidades coinciden con las cantidades descritas en la orden de compra y factura correspondiente.

- g.** Se comprobó que algunas veces no existen órdenes de despacho de mercadería elaboradas por bodega porque los materiales son entregados directamente en la planta de producción del ingenio, ello es similar a lo sucedido con el atributo d. La razón por la cual los materiales son entregados por el proveedor directamente en la planta de producción es porque ésta lo solicita al momento de elaborar la requisición de materiales.

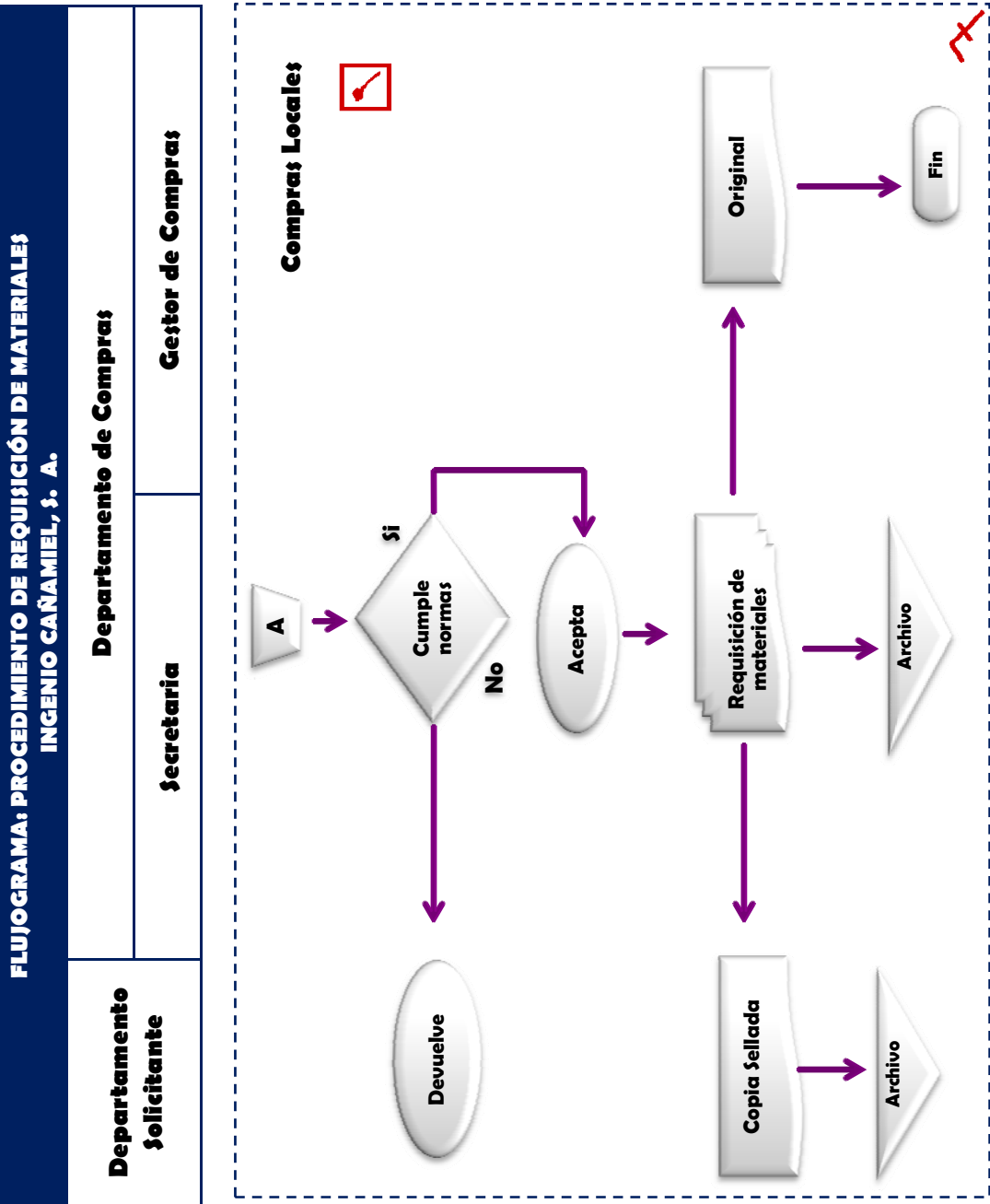
Andrés de la Rosa

Los flujogramas presentados a continuación fueron elaborados para verificar cual es el proceso de compras realizado en el departamento de compras del Ingenio Cañamiel, S. A.



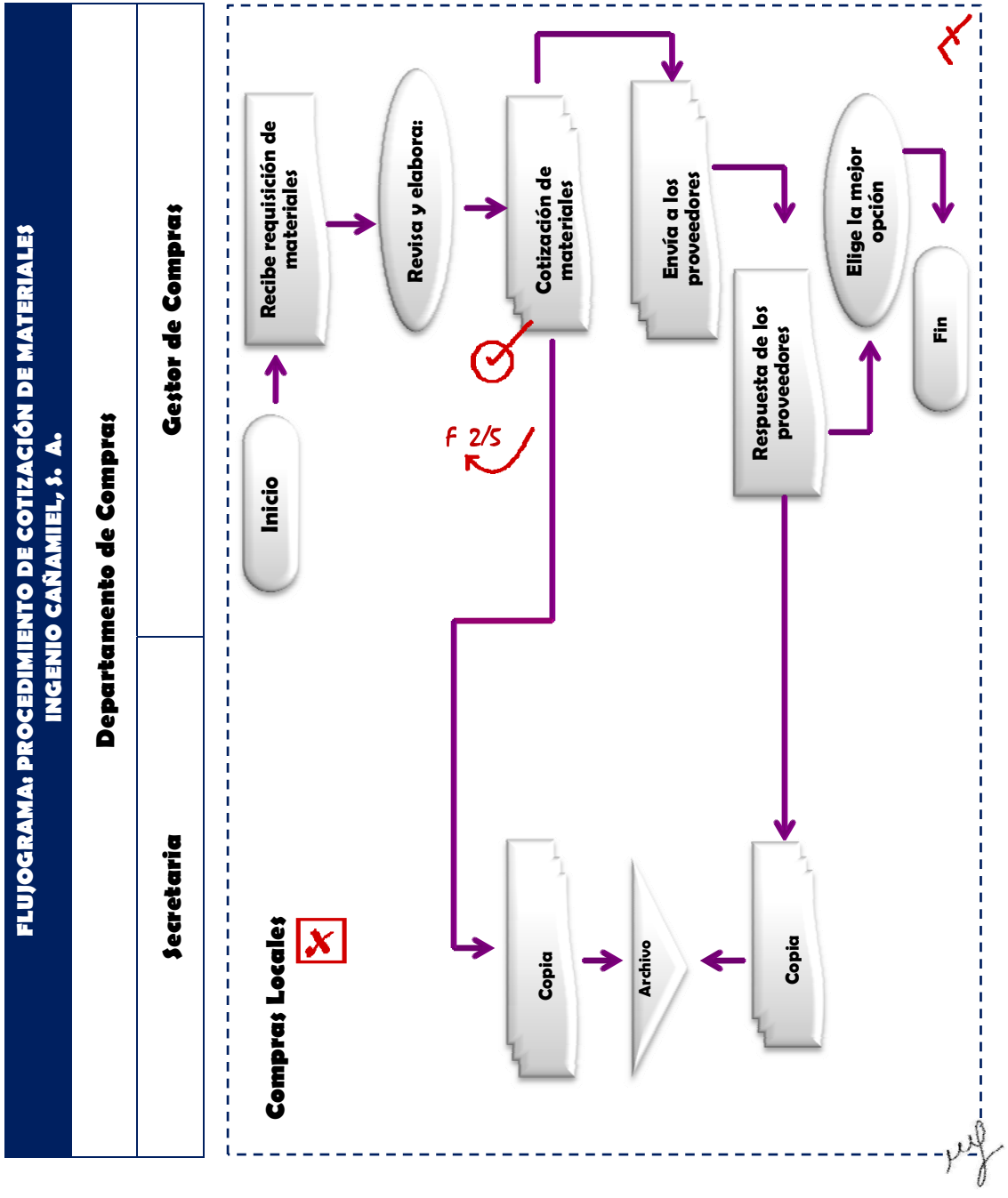
"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -1 2/10	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	18/02/09
REVISADO POR	ER	20/02/09



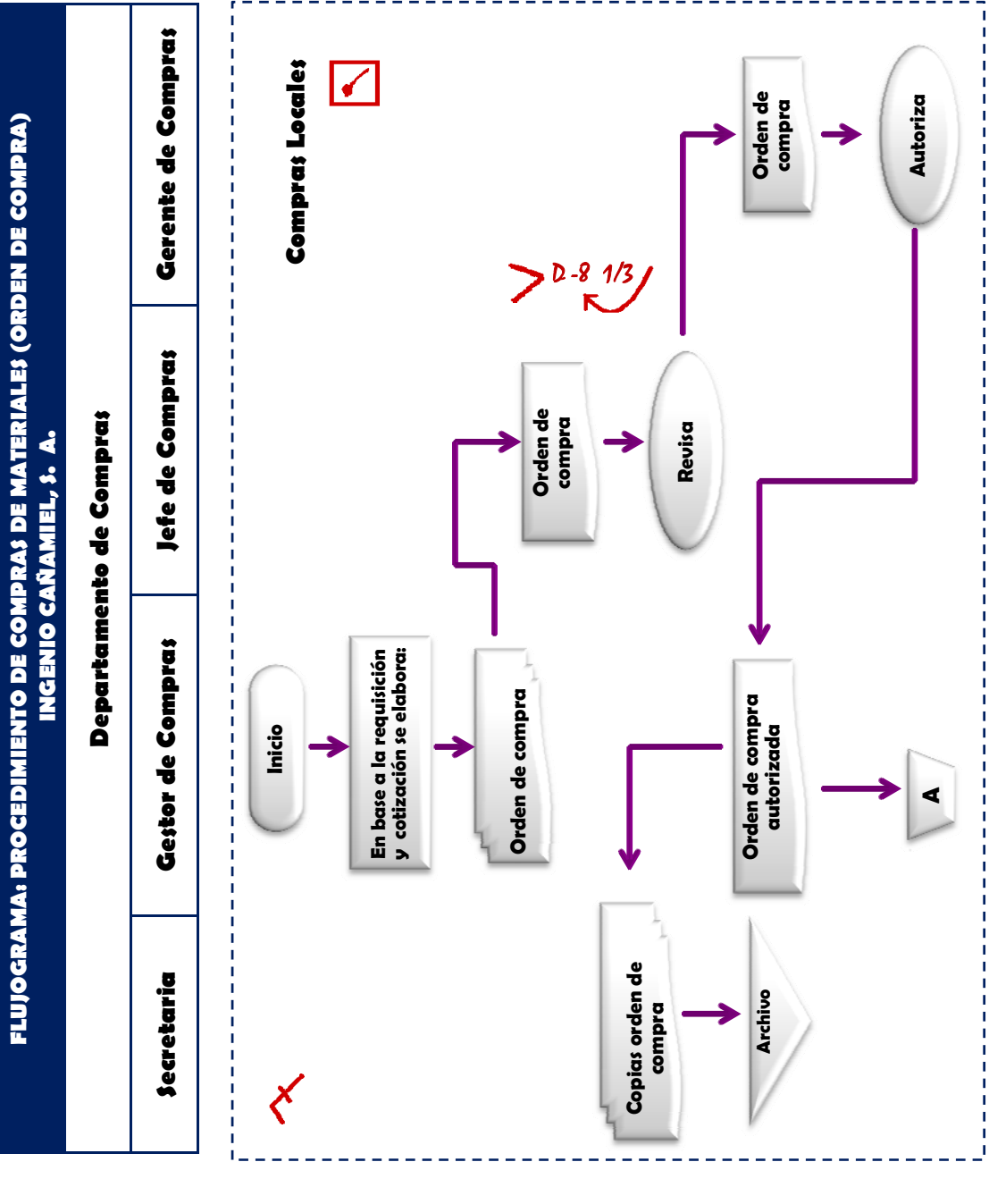
"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -1 3/10	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	18/02/09
REVISADO POR	ER	20/02/09



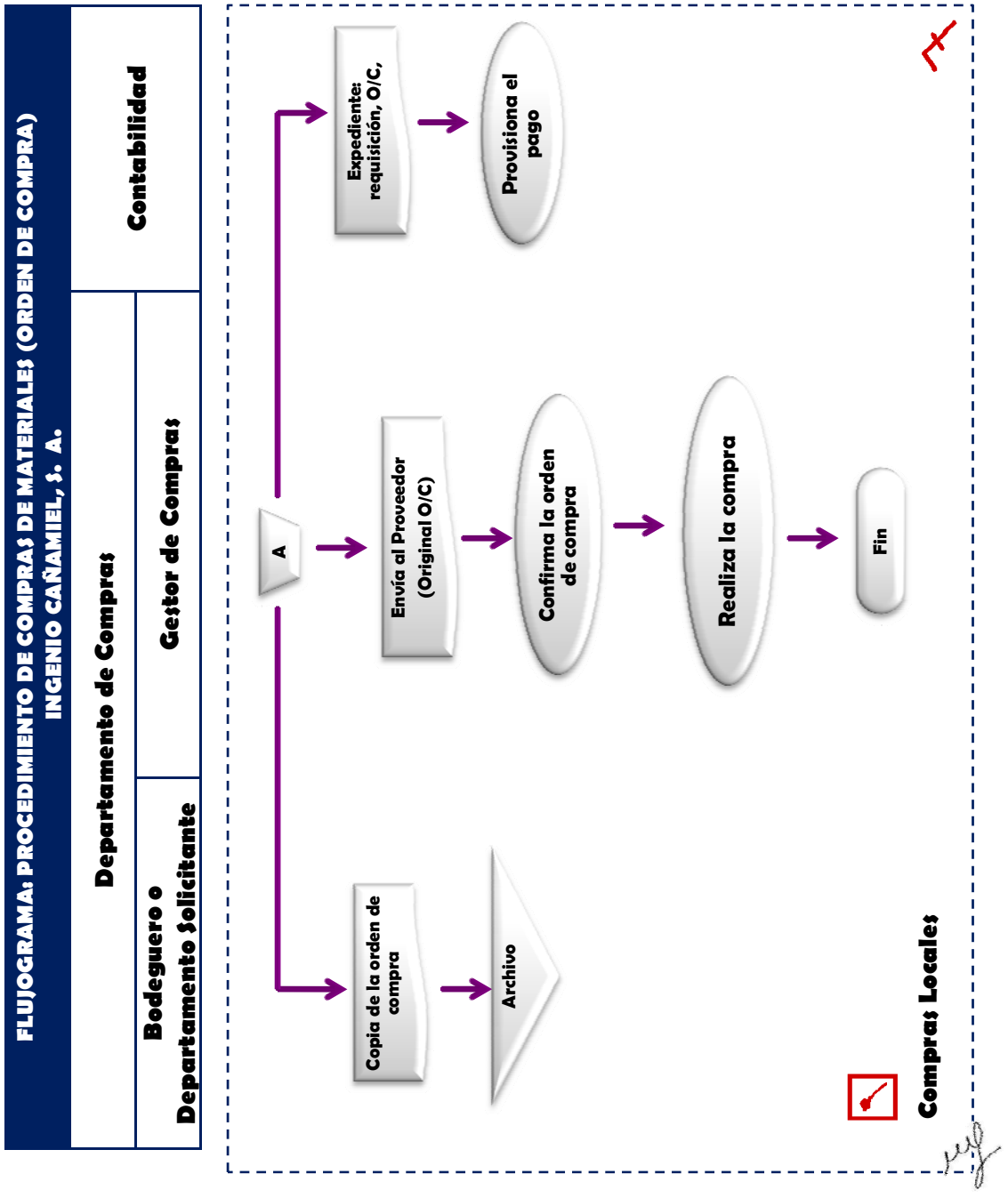
“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -1 4/10	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	18/02/09
REVISADO POR	ER	20/02/09



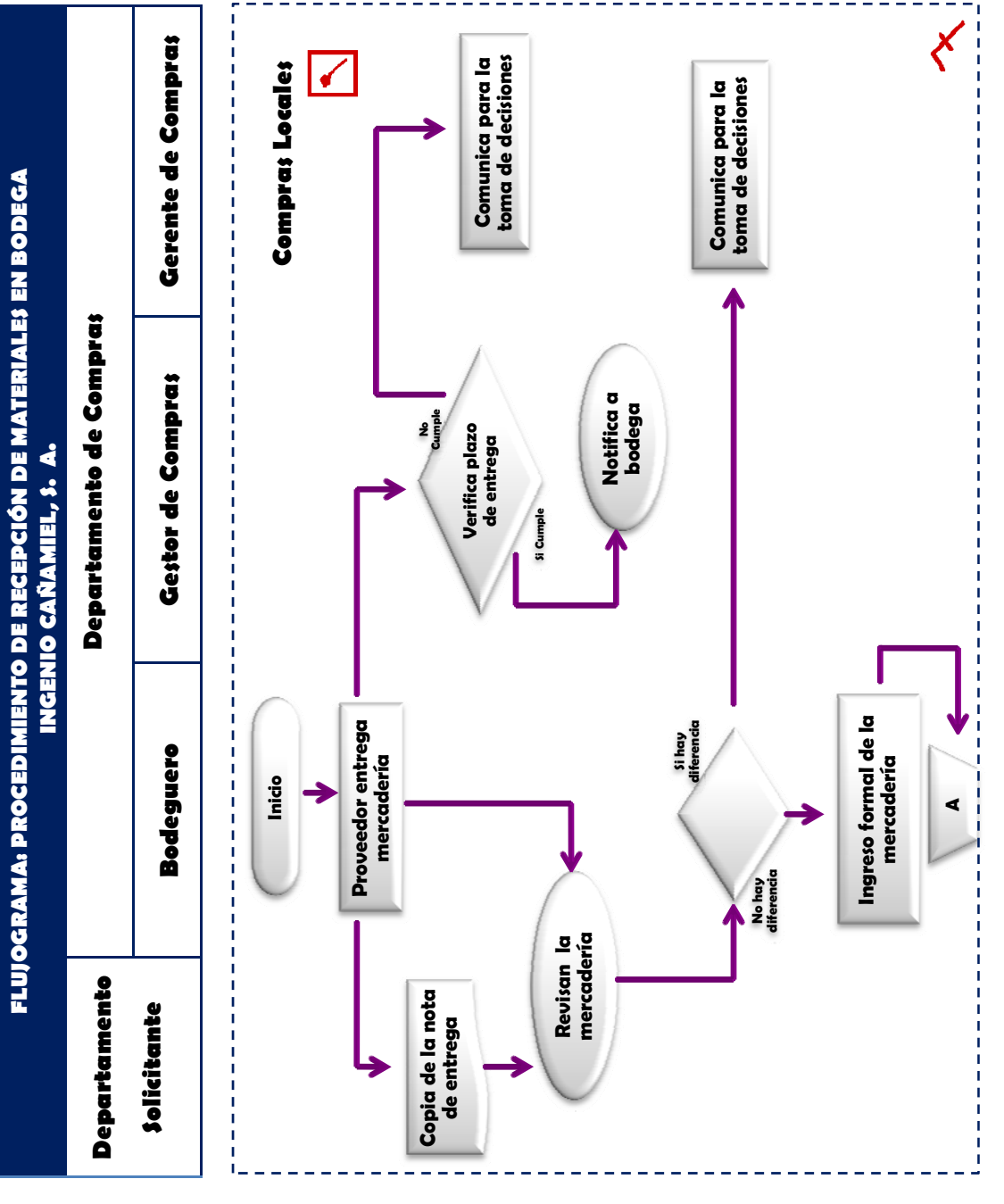
"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -1 5/10	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	18/02/09
REVISADO POR	ER	20/02/09



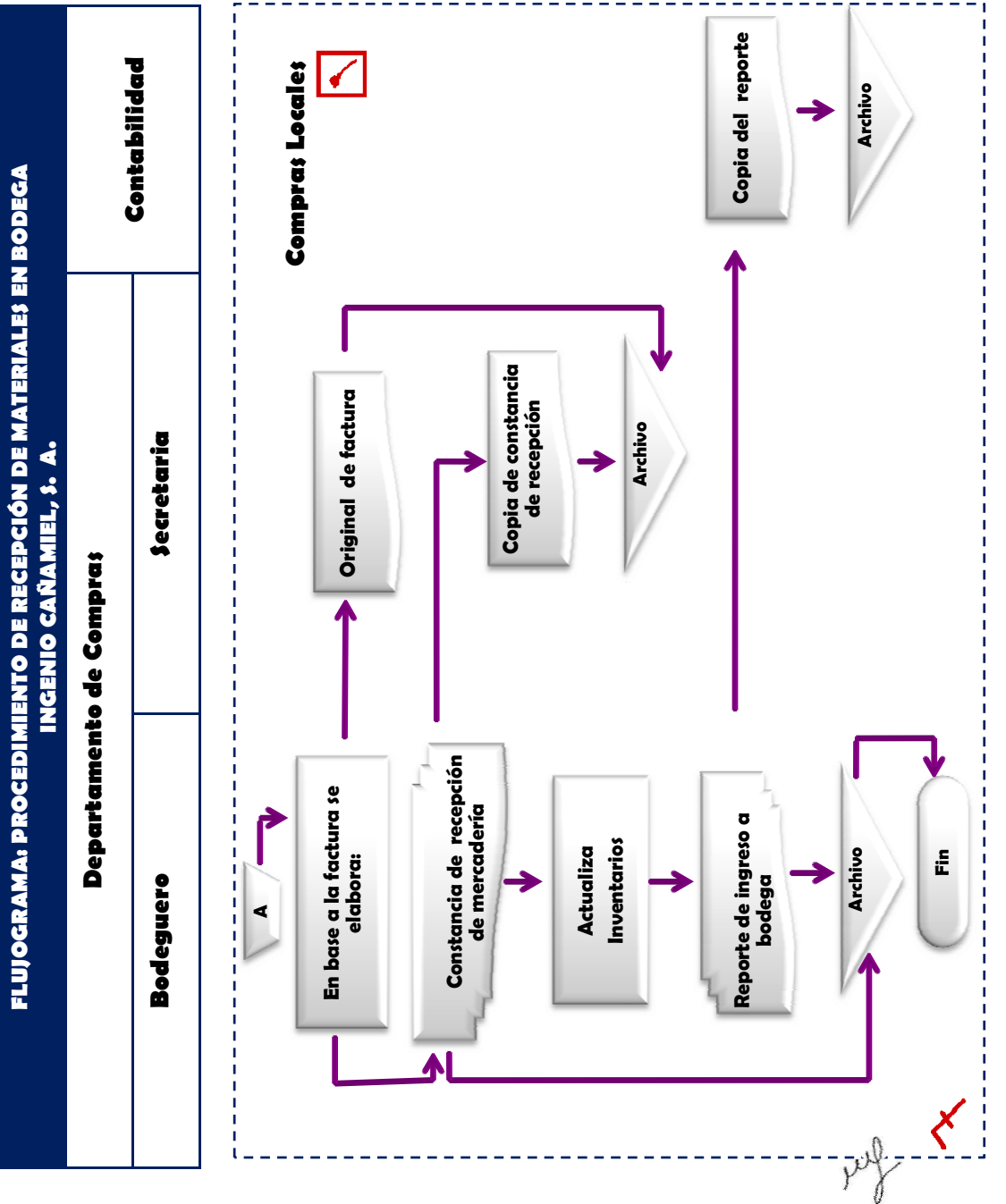
“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -1 6/10	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	19/02/09
REVISADO POR	ER	20/02/09



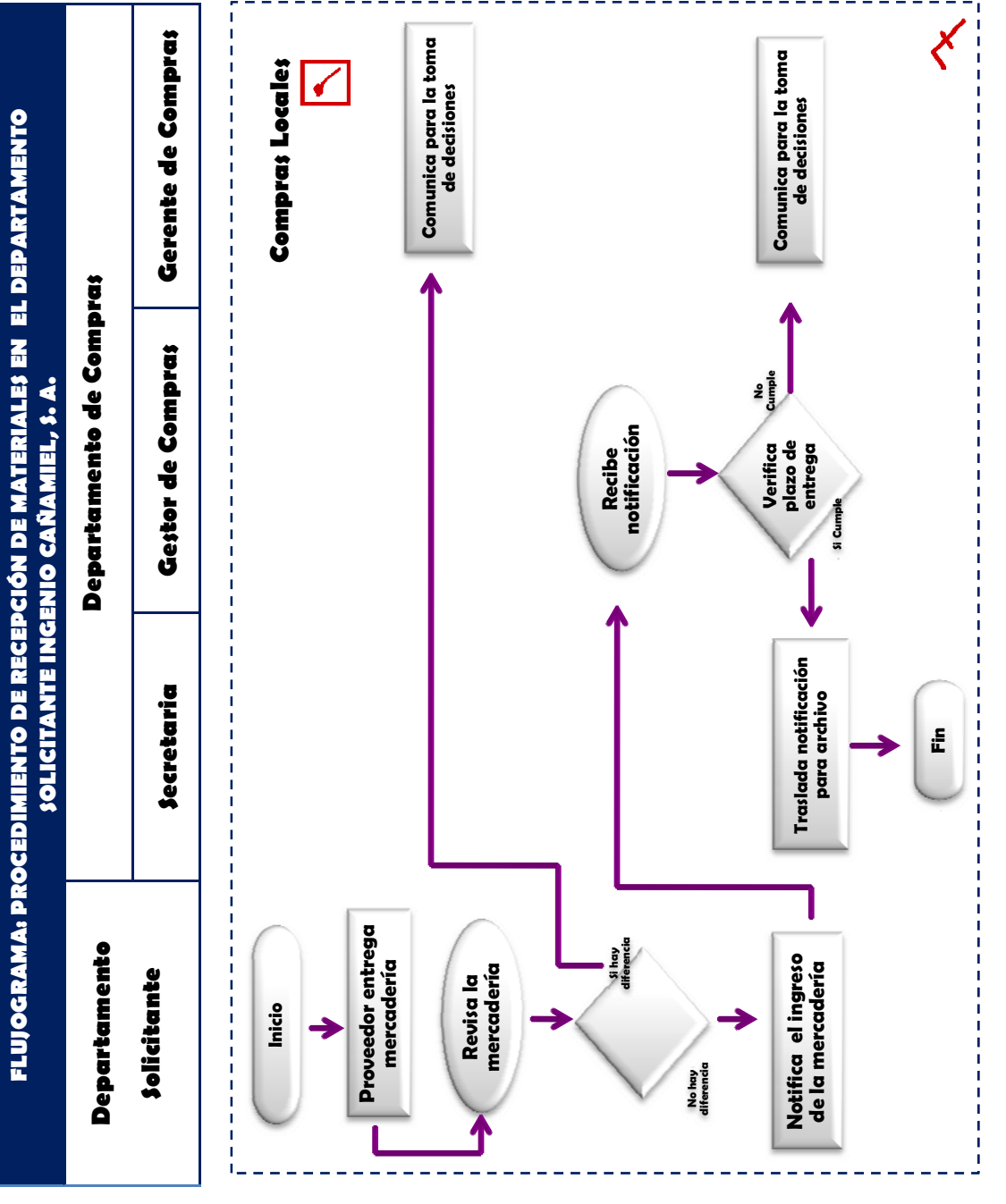
"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -1 7/10	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	19/02/09
REVISADO POR	ER	20/02/09



“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

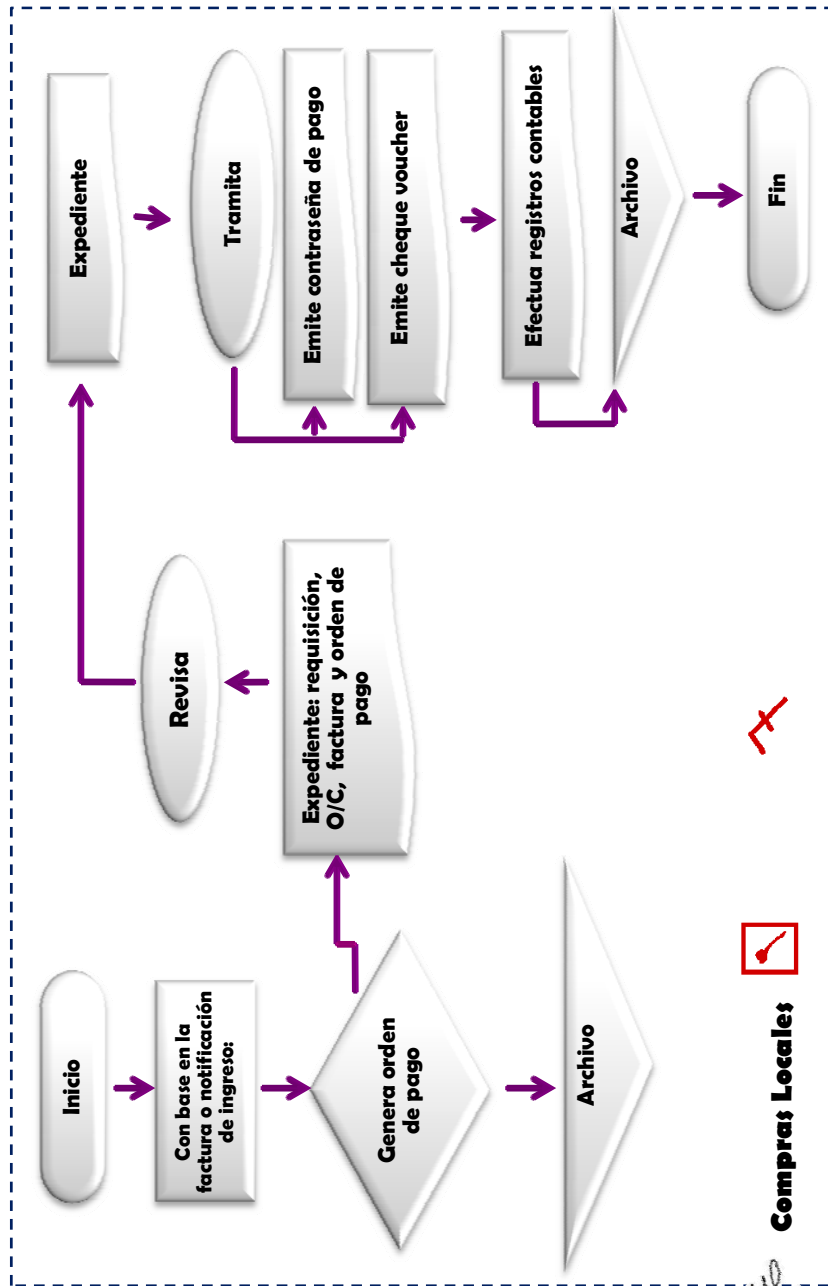
P. T. No.	D -1 8/10	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	19/02/09
REVISADO POR	ER	23/02/09



“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -1 9/10	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	19/02/09
REVISADO POR	ER	23/02/09

FLUJOGRAMA: PROCEDIMIENTO PARA GENERAR EL PAGO AL PROVEEDOR INGENIO CAÑAMIEL, S. A.		
Departamento de Compras		Contabilidad
Secretaria	Gerente de Compras	



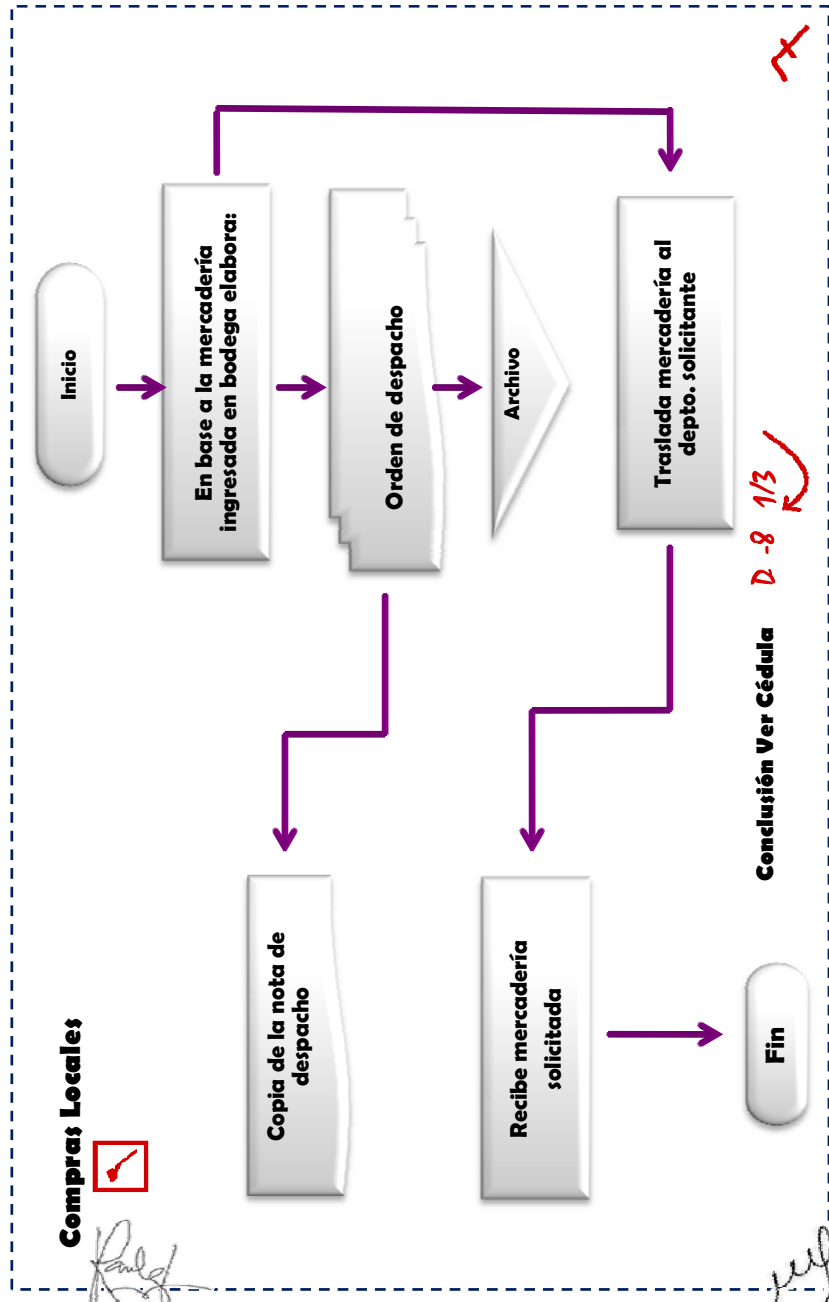
Compras Locales

ref

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -1 10/10	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	19/02/09
REVISADO POR	ER	23/02/09

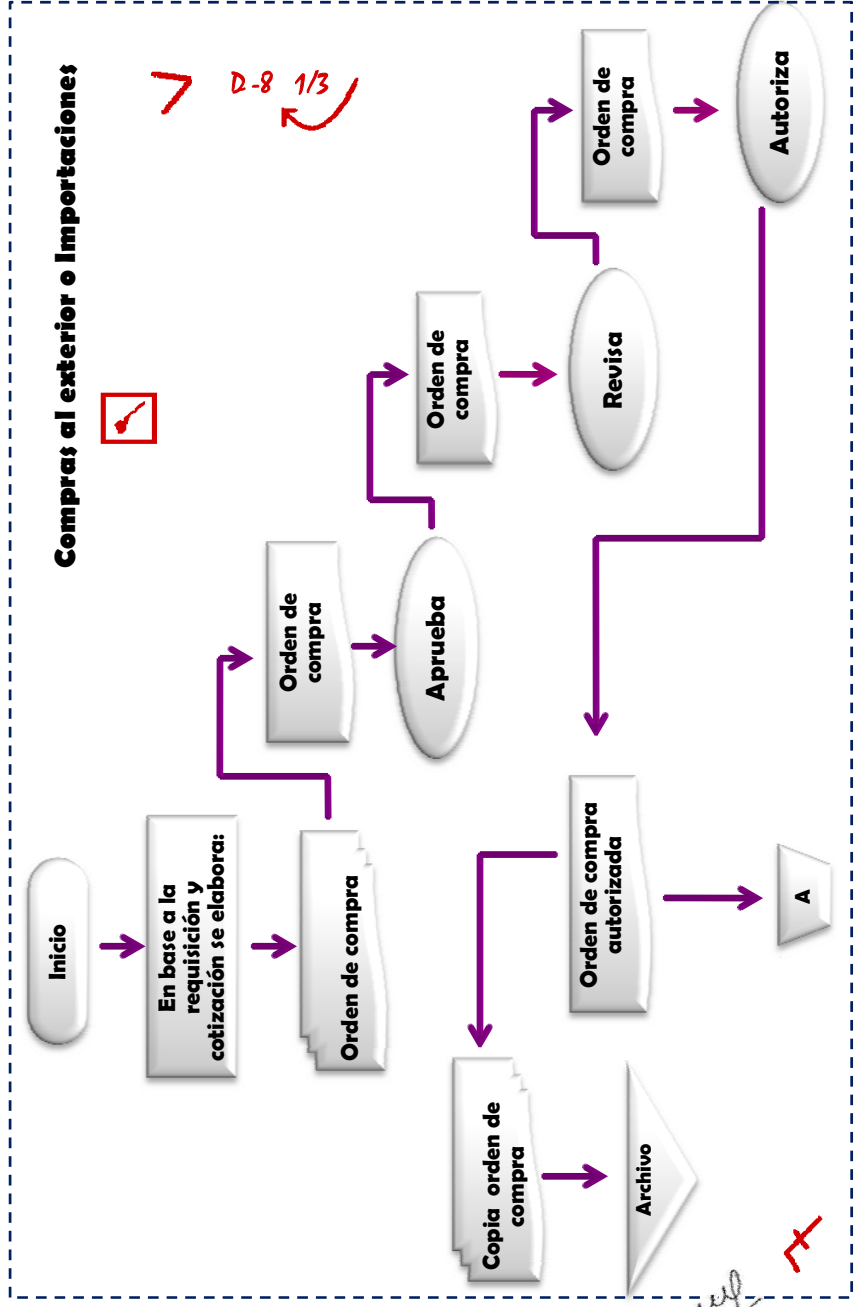
FLUJOGRAMA: PROCEDIMIENTO DE DESPACHO DE MERCADERÍA SOLICITADA INGENIO CAÑAMIEL, S. A.	
Departamento Solicitante	Departamento de Compras
	Bodeguero



“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

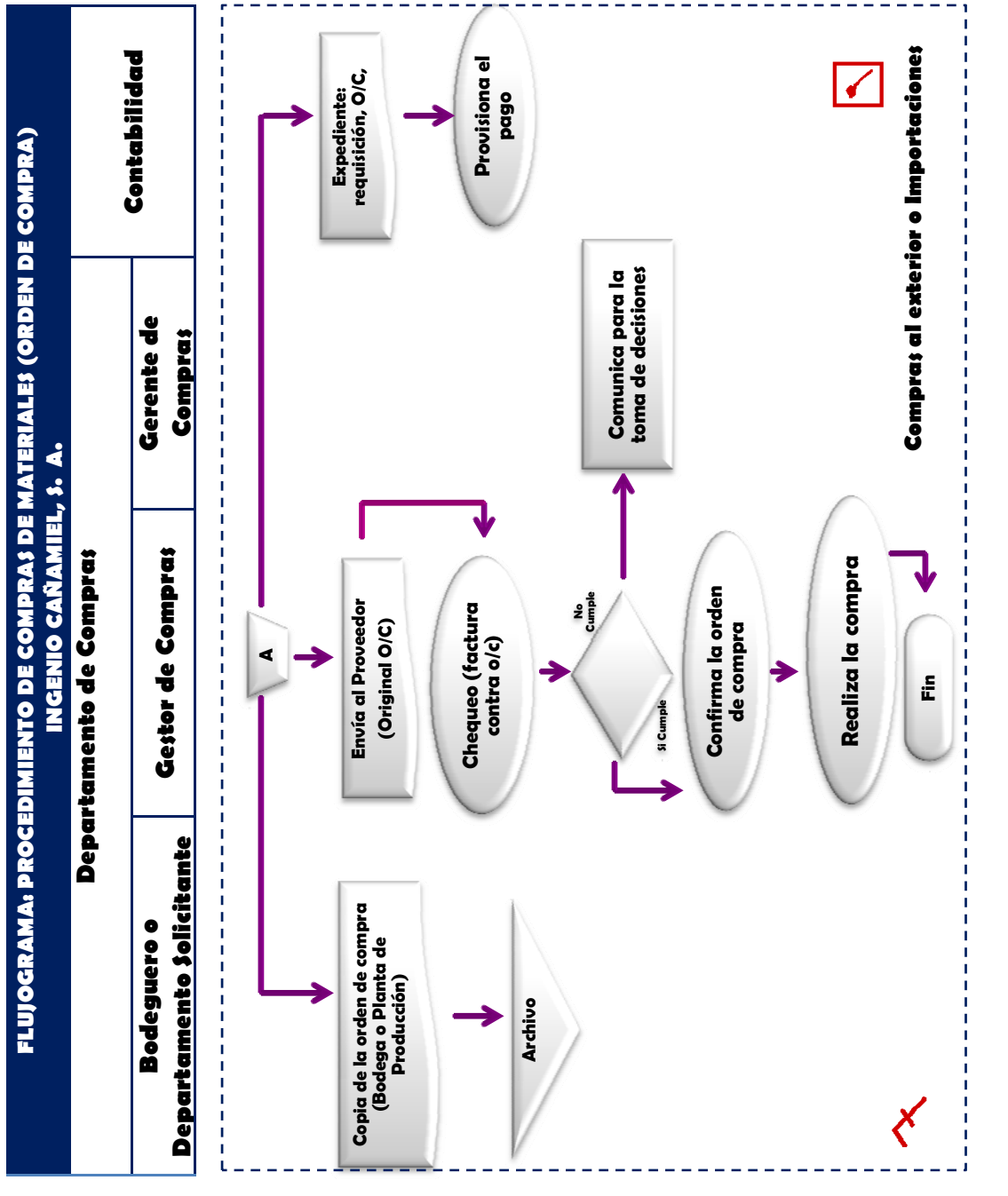
P. T. No.	D -2 1/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	23/02/09
REVISADO POR	ER	24/02/09

FLUJOGRAMA: PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE MATERIALES (ORDEN DE COMPRA) INGENIO CAÑAMIEL, S. A.				
Departamento de Compras				
Secretaria	Encargado de Trámites aduanales	Jefe de Compras	Gerente de Compras	



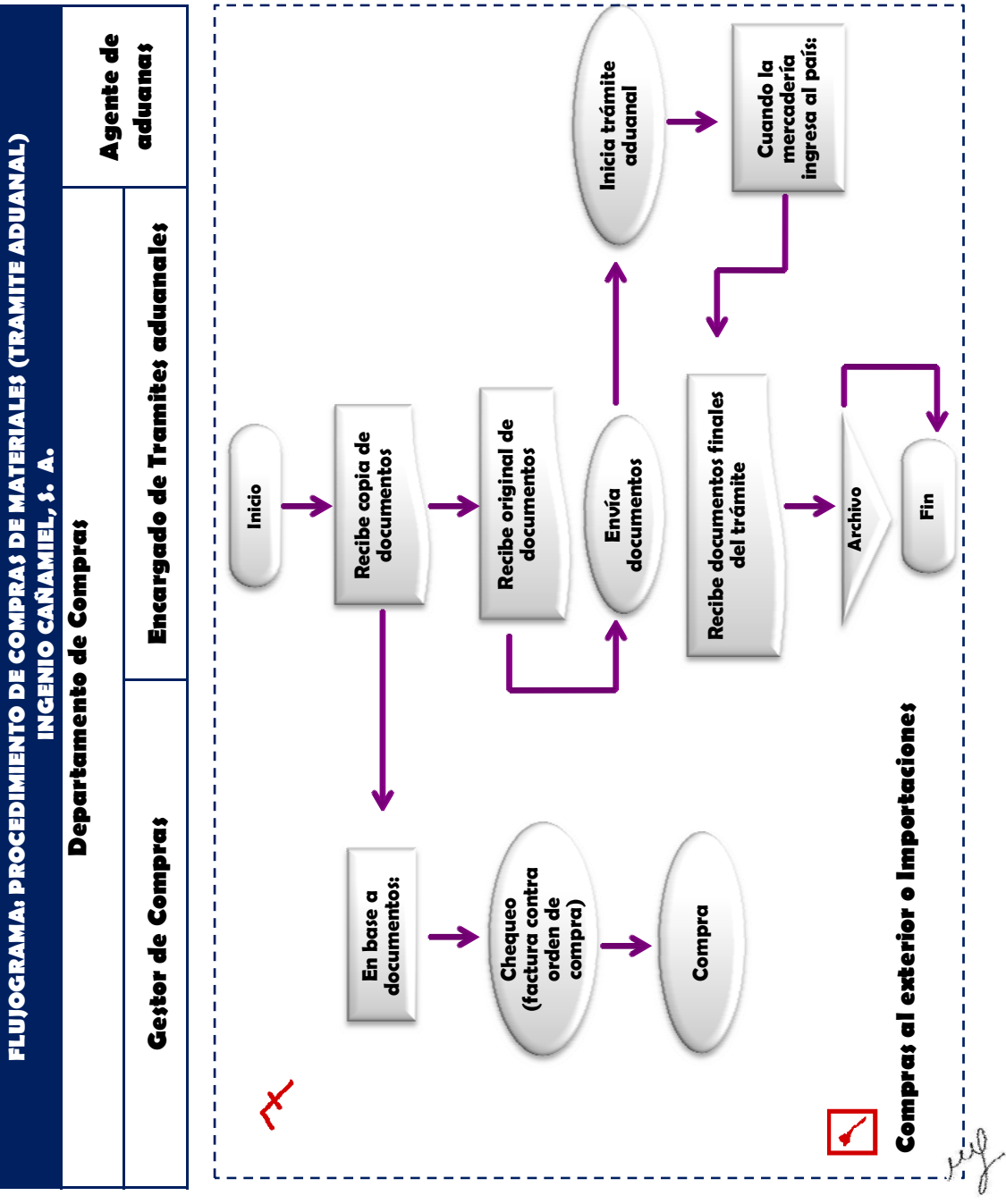
“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -2 2/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	23/02/09
REVISADO POR	ER	24/02/09



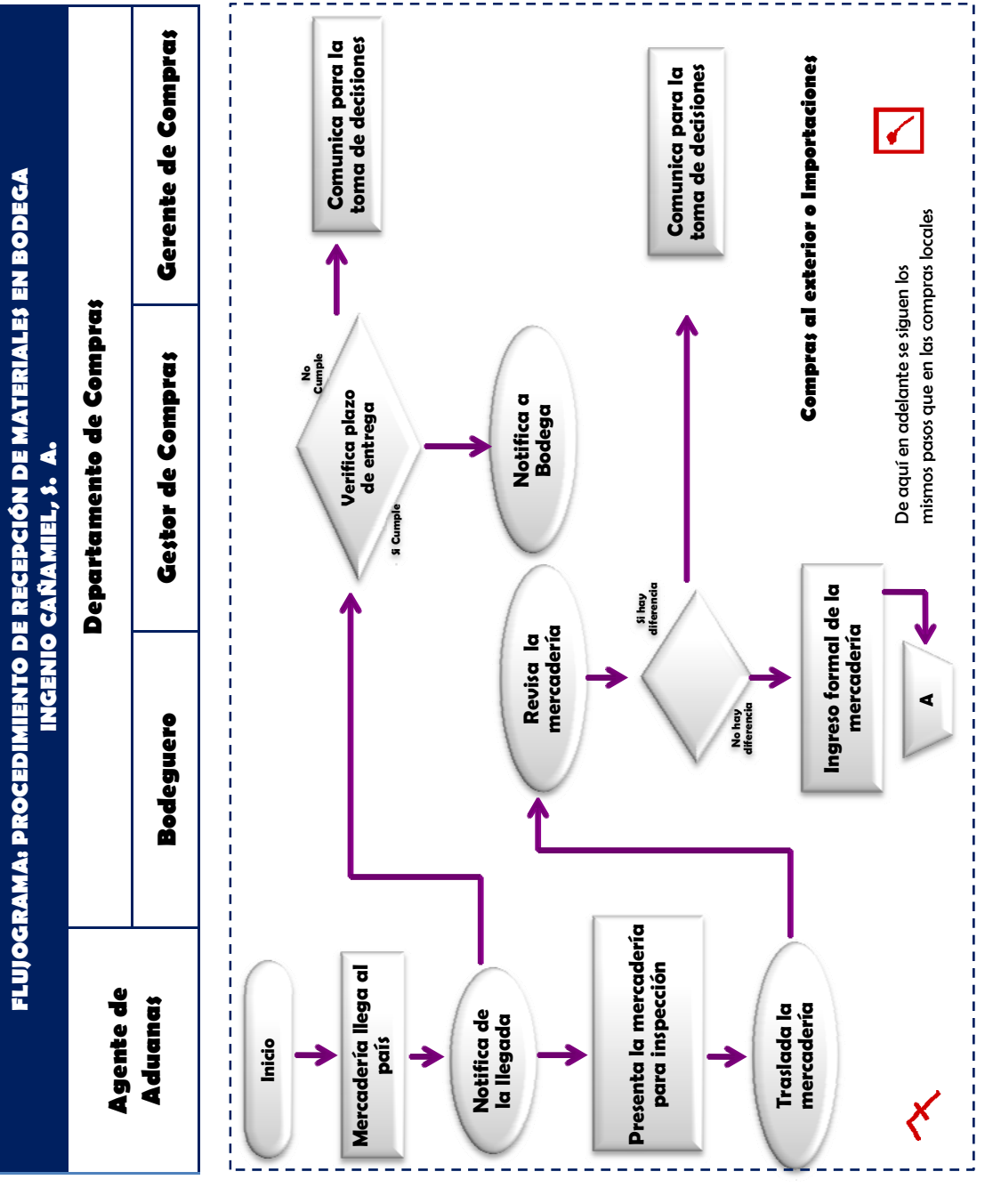
"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -2 3/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	23/02/09
REVISADO POR	ER	24/02/09



“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

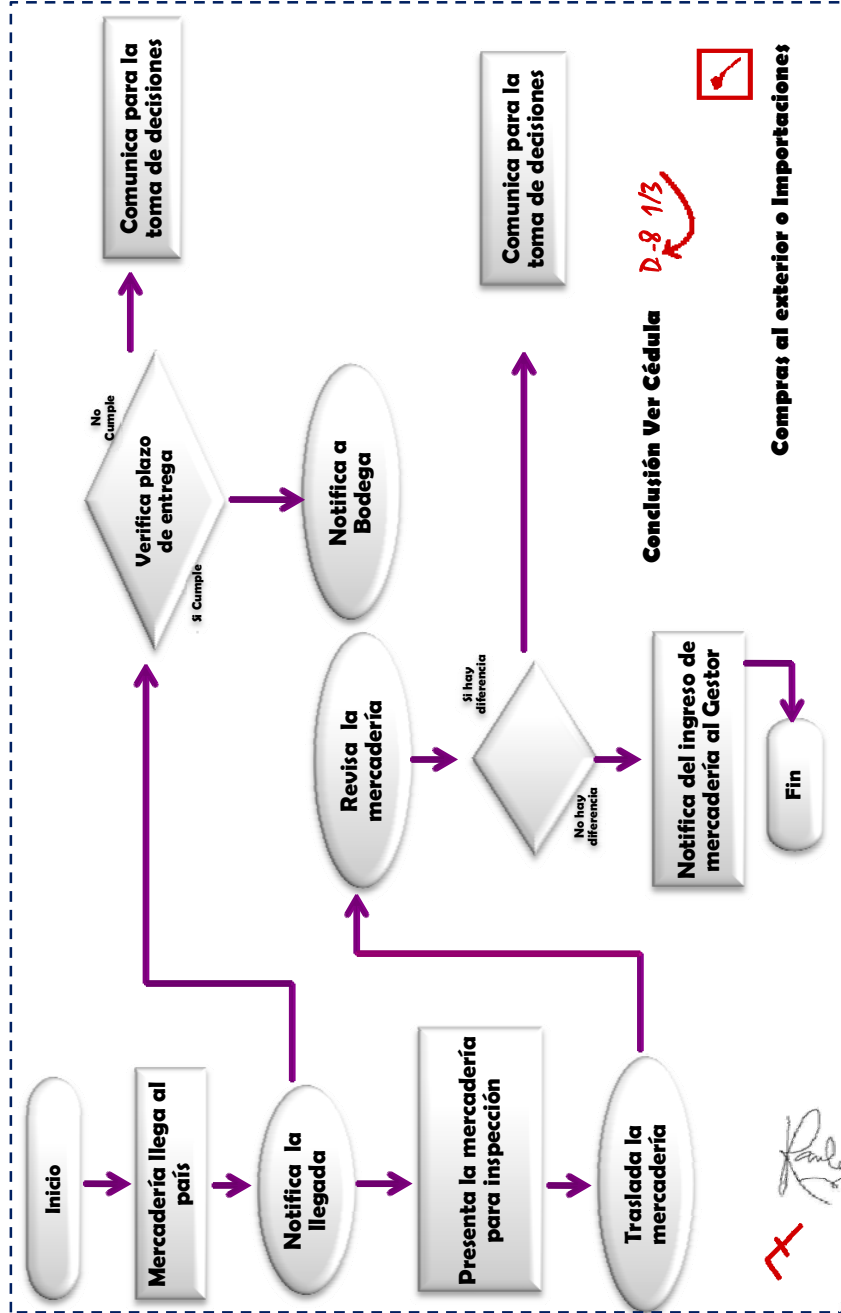
P. T. No.	D -2 4/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	23/02/09
REVISADO POR	ER	24/02/09



“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -2 5/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	23/02/09
REVISADO POR	ER	24/02/09

FLUJOGRAMA: PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE MATERIALES EN EL DEPARTAMENTO SOLICITANTE INGENIO CAÑAMIEL, S. A.		
Departamento de Compras	Departamento solicitante	Gerente de Compras
Agente de Aduanas	Departamento solicitante	Gerente de Compras



“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE INFORMACIÓN –DIAGRAMA PERT
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

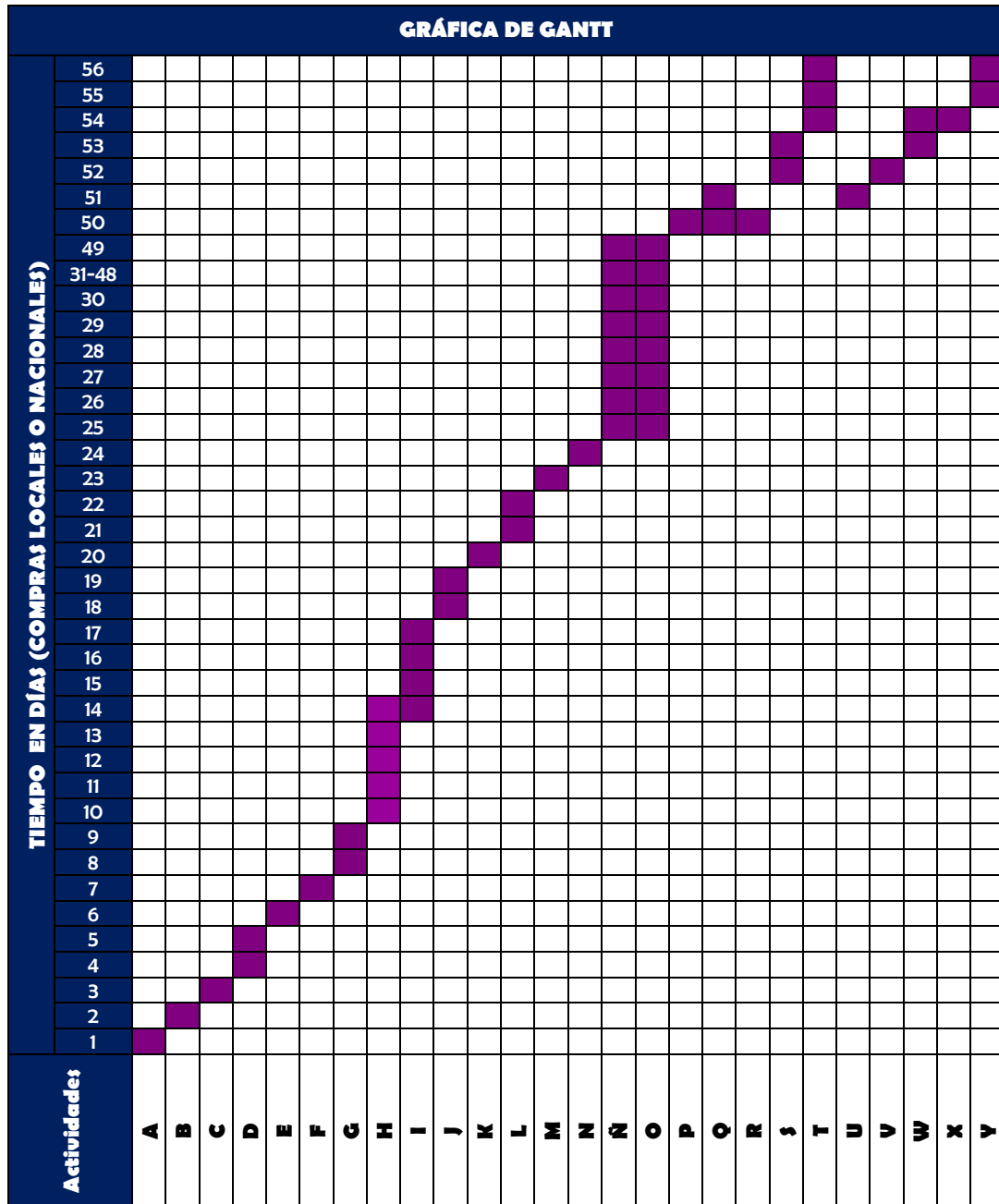
P. T. No.	D -3 1/6	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	16/02/09
REVISADO POR	ER	18/02/09

PROCESO: COMPRAS LOCALES O NACIONALES			
Literal	Actividades	Actividad precedente	Duración (Días)
A	Recepción de la pre-requisición de compra	-----	1
B	Revisión y validación de la necesidad de compra	A	1
C	Devolución de la pre-requisición de compra autorizada	B	1
D	Recepción de la requisición de compra	C	2
E	Traslado de la requisición de compra al gestor de compras	D	1
F	Elaboración de la cotización de compra	E	1
G	Envío de la cotización de compra a los proveedores	F	2
H	Recepción de las respuestas de cotización	G	5
I	Análisis y elección de la mejor opción de compra	H	3
J	Elaboración de la orden de compra	D, I	2
K	Traslado de la orden de compra para revisión y autorización	J	1
L	Envío de la orden de compra autorizada al proveedor	K	2
M	Confirmación de la orden de compra	L	1
N	Realización de la compra	L, M	1
Ñ	Recepción de la mercadería comprada y factura en la bodega o almacén	N	25
O	Recepción de la mercadería comprada directamente en el departamento solicitante (planta de producción del ingenio)	N	25
P	Notificación del departamento solicitante informando que la mercadería fue recibida	O	1
Q	Revisión de la mercadería comprada	L, Ñ	2
R	Elaboración de la constancia de recepción de mercadería	Ñ	1
S	Ingreso formal de la mercadería a bodega y elaboración del reporte de ingreso	Q	2
T	Traslado de una copia del reporte al departamento de contabilidad	S	3
U	Elaboración de la orden de pago	P, R	1
V	Revisión de la orden de pago	U	1
W	Envío de la orden de pago y factura de compra al departamento de contabilidad	V	2
X	Elaboración de la orden de despacho	S	1
Y	Envío de la mercadería solicitada al departamento requirente	X	2

Nota: Los tiempos utilizados en esta prueba son un estimado del tiempo real invertido.

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA DE INFORMACIÓN – DIAGRAMA PERT
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

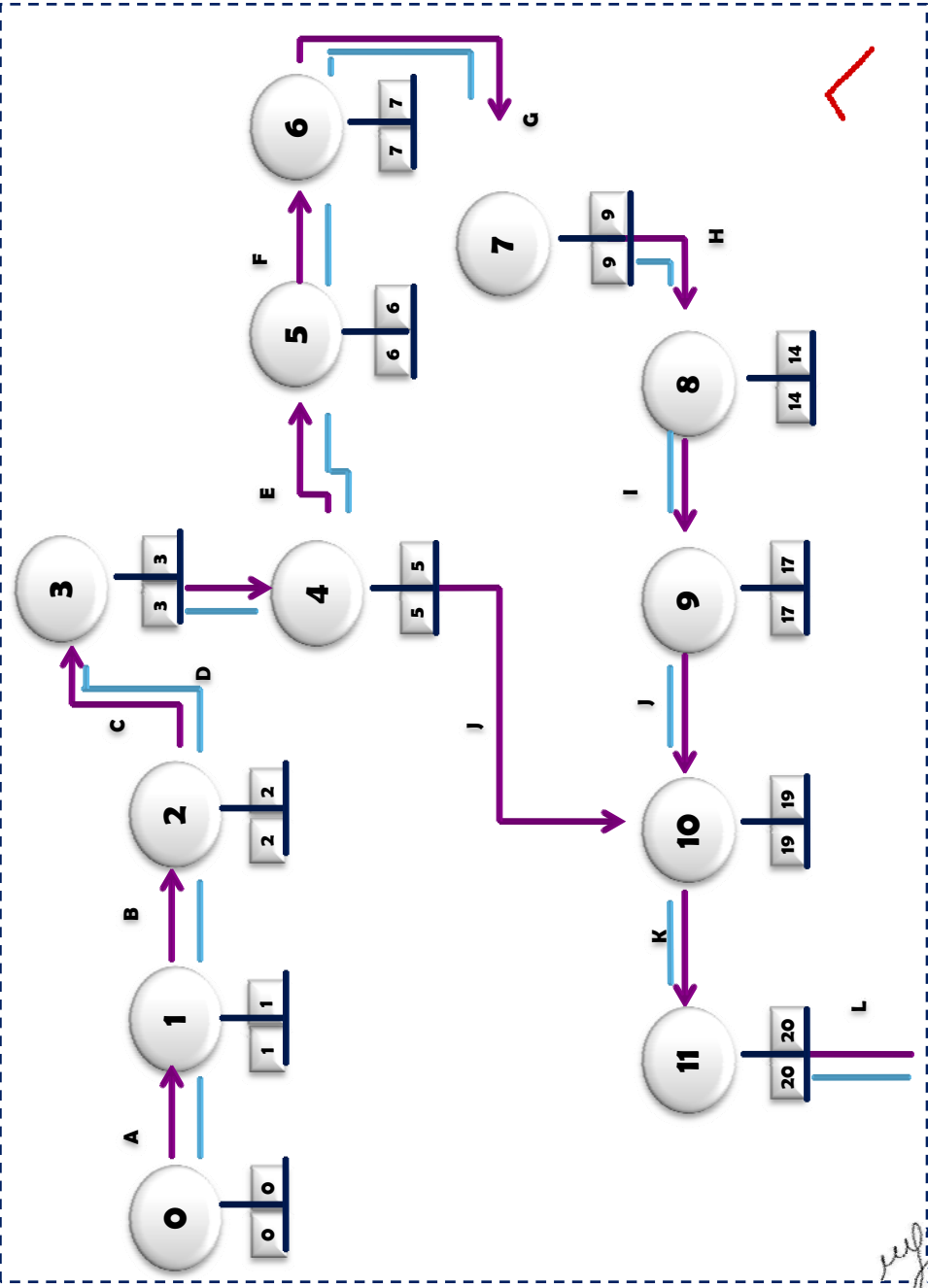
P. T. No.	D -3 2/6	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	16/02/09
REVISADO POR	ER	18/02/09



“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL DIAGRAMA PERT
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

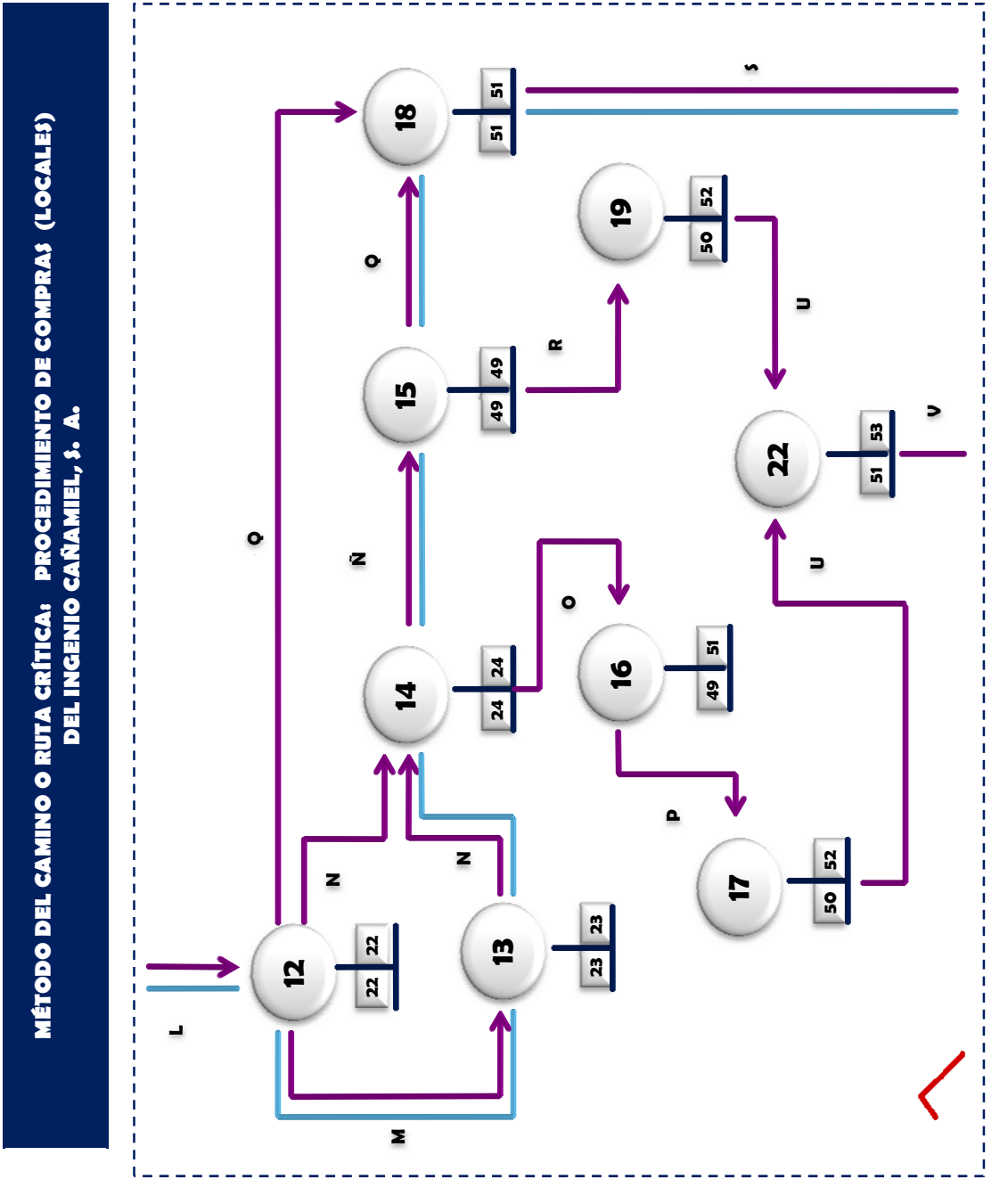
P. T. No.	D -3 3/6	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	16/02/09
REVISADO POR	ER	18/02/09

MÉTODO DEL CAMINO O RUTA CRÍTICA: PROCEDIMIENTO DE COMPRAS (LOCALES) DEL INGENIO CAÑAMIEL, S. A.



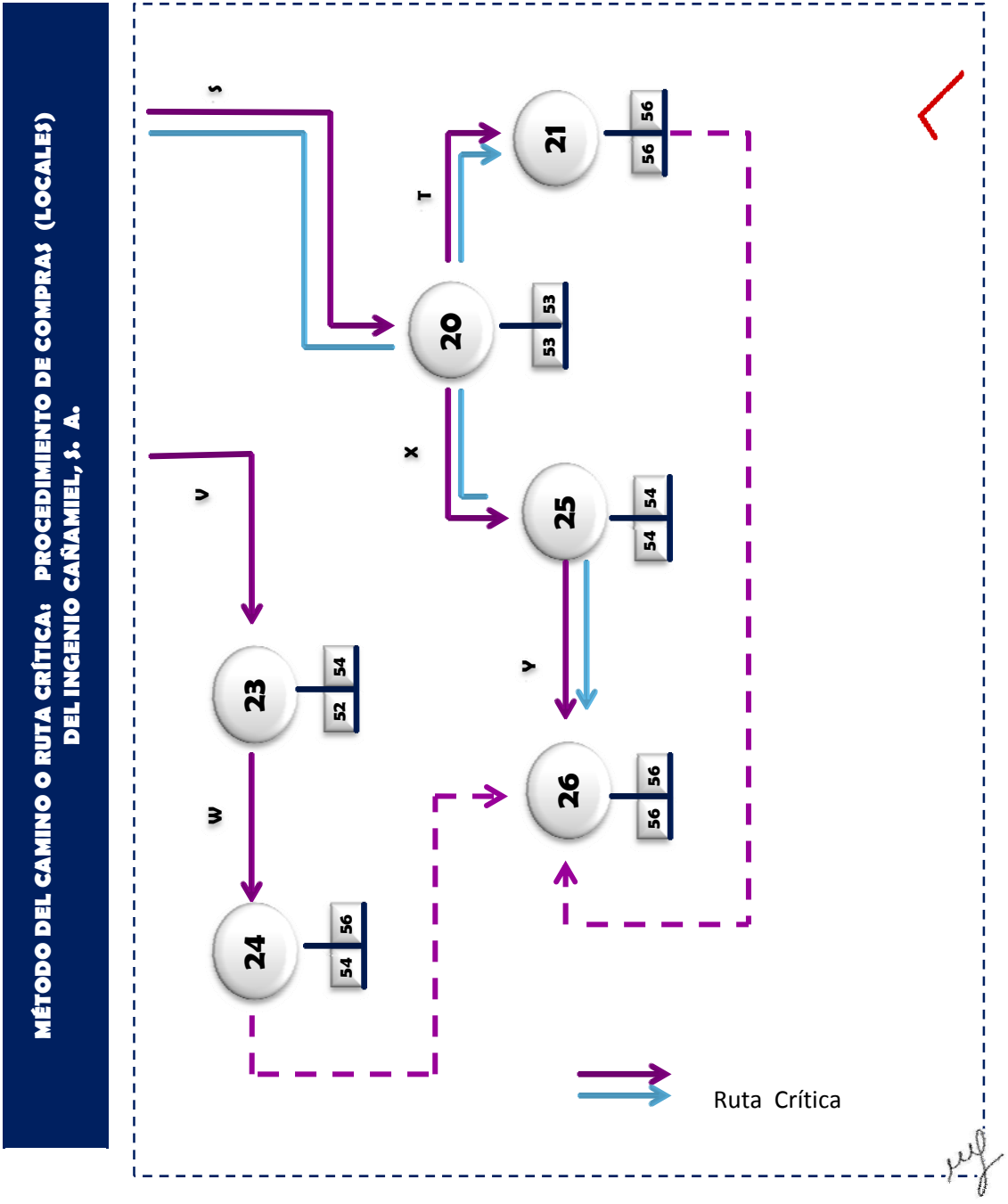
“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL DIAGRAMA PERT
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -3 4/6	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	16/02/09
REVISADO POR	ER	18/02/09



“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL DIAGRAMA PERT
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -3 5/6	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	16/02/09
REVISADO POR	ER	18/02/09



"CAÑAMIEL, S. A."
CUADRO DE HOLGURA- DIAGRAMA PERT
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -3 6/6	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	17/02/09
REVISADO POR	ER	18/02/09

CUADRO DE HOLGURA (COMPRAS LOCALES)							
Actividad	Duración (Días)	Tiempo Mínimo		Tiempo Máximo		Ruta Crítica	Tiempo de Holgura
		Inicial	Final	Inicial	Final		
A	1	0	1	0	1	R. C.	0
B	1	1	2	1	2	R. C.	0
C	1	2	3	2	3	R. C.	0
D	2	3	5	3	5	R. C.	0
E	1	5	6	5	6	R. C.	0
F	1	6	7	6	7	R. C.	0
G	2	7	9	7	9	R. C.	0
H	5	9	14	9	14	R. C.	0
I	3	14	17	14	17	R. C.	0
J	2	17	19	17	19	R. C.	0
K	1	19	20	19	20	R. C.	0
L	2	20	22	20	22	R. C.	0
M	1	22	23	22	23	R. C.	0
N	1	23	24	23	24	R. C.	0
Ñ	25	24	49	24	49	R. C.	0
O	25	24	49	26	51	-----	2
P	1	49	50	51	52	-----	2
Q	2	49	51	49	51	R. C.	0
R	1	49	50	51	52	-----	2
S	2	51	53	51	53	R. C.	0
T	3	53	56	53	56	R. C.	0
U	1	50	51	52	53	-----	2
V	1	51	52	53	54	-----	2
W	2	52	54	54	56	-----	2
X	1	53	54	53	54	R. C.	0
Y	2	54	56	54	56	R. C.	0
Total tiempo de holgura							12 días

Raul

Conclusión Ver Cédula D-8 2/3

seg

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE INFORMACIÓN –DIAGRAMA PERT
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -4 1/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	17/02/09
REVISADO POR	ER	19/02/09

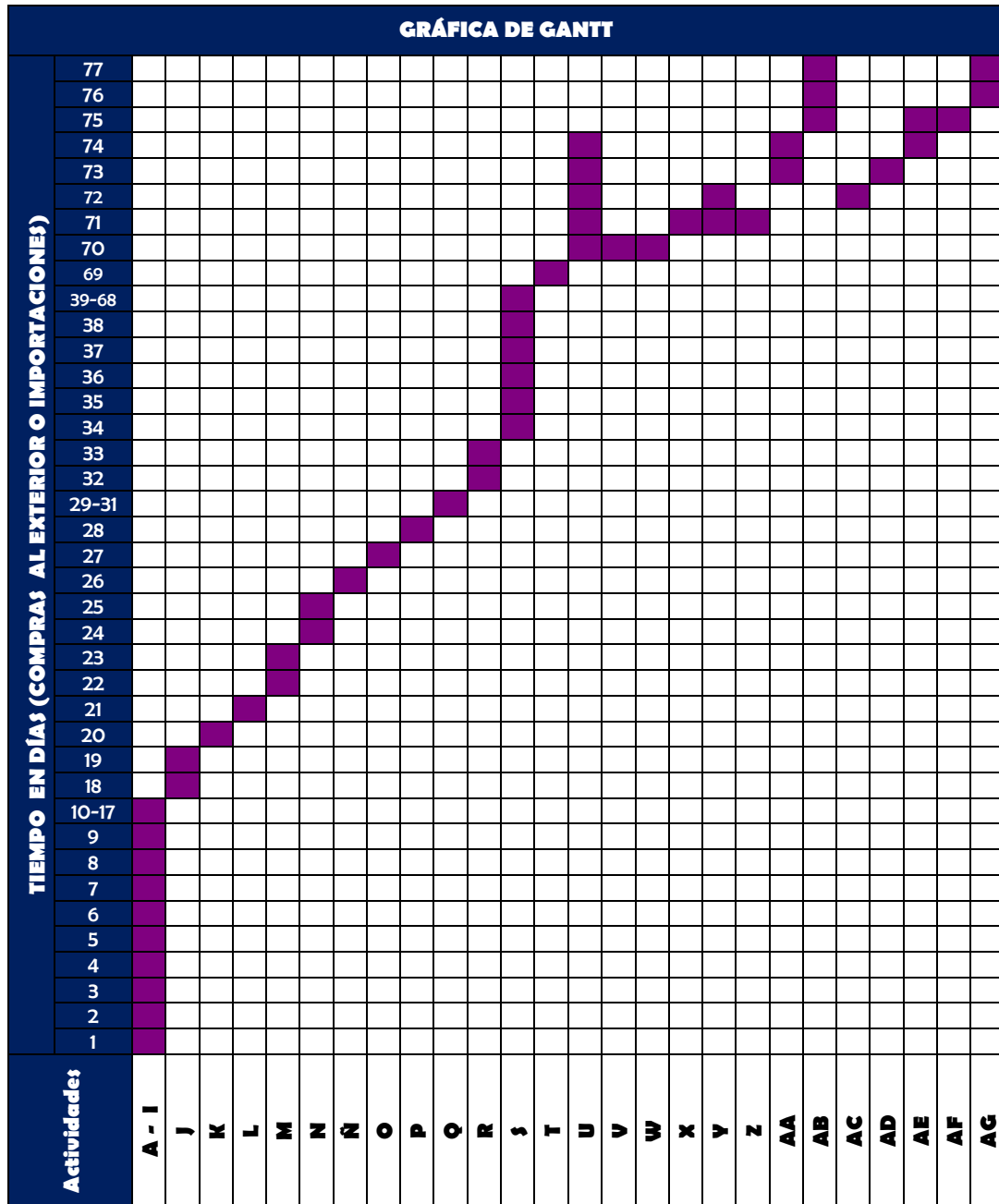
PROCESO: COMPRAS AL EXTERIOR O IMPORTACIONES

Literal	Actividades	Actividad precedente	Duración (Días)
A -J	Las actividades A- J realizadas en las compras al exterior son las mismas que se realizan en las compras locales	-, A, B, C, D, E, F, G, H, I	19
K	Traslado de la orden de compra al encargado de trámites aduanales para que revise y apruebe	J	1
L	Traslado de la orden de compra para revisión y autorización	K	1
M	Envío de la orden de compra autorizada al proveedor	L	2
N	Recepción de la copia de los documentos enviados por el proveedor (factura, conocimiento de embarque, entre otros)	M	2
Ñ	Chequeo de cantidades y precios de los productos solicitados (factura contra copia de la orden de compra)	N	1
O	Confirmación de la orden de compra	Ñ	1
P	Realización de la compra	M, O	1
Q	Recepción del original de los documentos enviados por el proveedor (a través de un banco del sistema)	O, P	3
R	Envío de los documentos al agente aduanal para que inicie el trámite aduanal	Q	2
S	Recepción en el puerto de la mercadería solicitada	R, P	35
T	Inspección de la mercadería en Aduanas	S	1
U	Recepción de documentos enviados por el agente aduanal después de recibida la mercadería	T	5
V	Recepción de la mercadería comprada y factura en la bodega o almacén	T	1
W	Recepción de la mercadería comprada directamente en el departamento solicitante (planta de producción del ingenio)	T	1
X	Notificación del departamento solicitante informando que la mercadería fue recibida	W	1
Y	Revisión de la mercadería comprada	V	2
Z	Elaboración de la constancia de recepción de mercadería	V	1
AA	Ingreso formal de la mercadería a bodega y elaboración del reporte de ingreso	Y	2
AB	Traslado de una copia del reporte al departamento de contabilidad	AA	3
AC	Elaboración de la orden de pago	Z	1
AD	Revisión de la orden de pago	X, AC	1
AE	Envío de la orden de pago y factura de compra al departamento de contabilidad	AD	2
AF	Elaboración de la orden de despacho	AA	1
AG	Envío de la mercadería solicitada al departamento requirente	AF	2

Nota: Los tiempos utilizados en esta prueba son un estimado del tiempo real invertido.

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE INFORMACIÓN –DIAGRAMA PERT
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

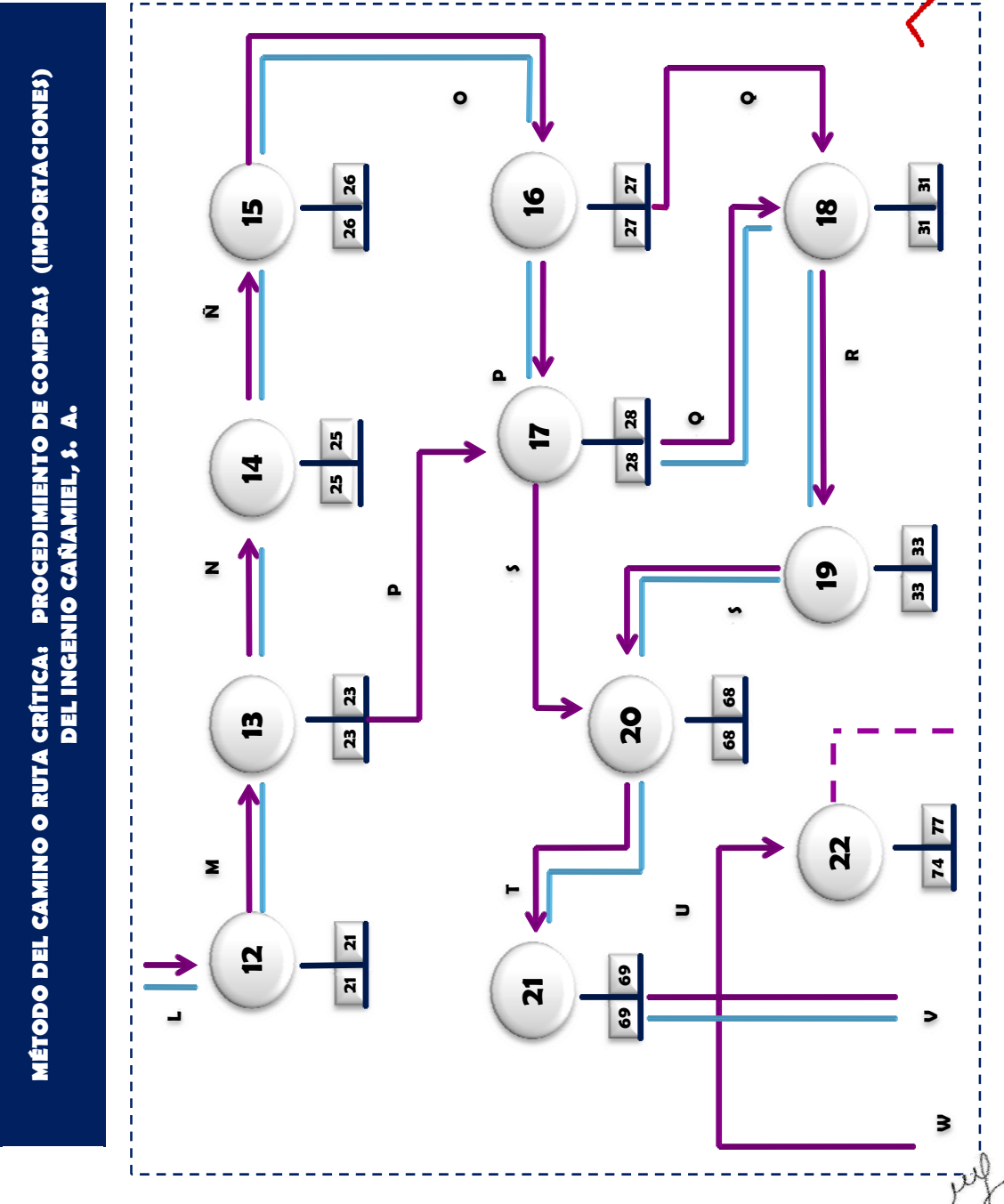
P. T. No.	D -4 2/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	17/02/09
REVISADO POR	ER	19/02/09



Nota: El inicio del diagrama de compras al exterior es idéntico al inicio del diagrama de compras locales que se observa en la cédula D-33/6. Por tal razón, en la siguiente cédula se inicia con la actividad L.

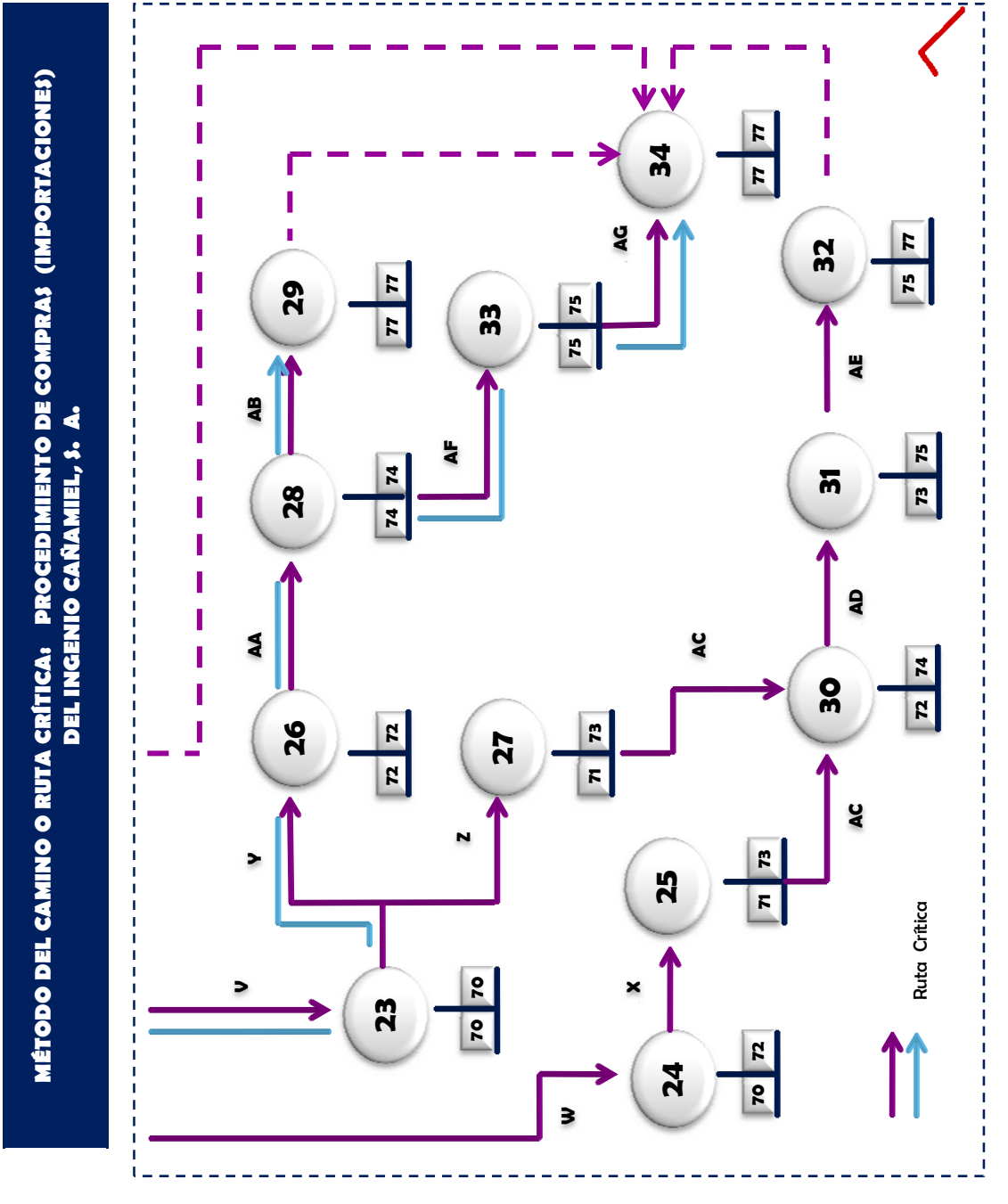
“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL DIAGRAMA PERT
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -4 3/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	17/02/09
REVISADO POR	ER	19/02/09



“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DEL DIAGRAMA PERT
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -4 4/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	17/02/09
REVISADO POR	ER	19/02/09



"CAÑAMIEL, S. A."
CUADRO DE HOLGURA- DIAGRAMA PERT
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -4 5/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	18/02/09
REVISADO POR	ER	19/02/09

CUADRO DE HOLGURA (COMPRAS AL EXTERIOR O IMPORTACIONES)

Actividad	Duración (Días)	Tiempo Mínimo		Tiempo Máximo		Ruta Crítica	Tiempo de Holgura
		Inicial	Final	Inicial	Final		
A	1	0	1	0	1	R. C.	0
B	1	1	2	1	2	R. C.	0
C	1	2	3	2	3	R. C.	0
D	2	3	5	3	5	R. C.	0
E	1	5	6	5	6	R. C.	0
F	1	6	7	6	7	R. C.	0
G	2	7	9	7	9	R. C.	0
H	5	9	14	9	14	R. C.	0
I	3	14	17	14	17	R. C.	0
J	2	17	19	17	19	R. C.	0
K	1	19	20	19	20	R. C.	0
L	1	20	21	20	21	R. C.	0
M	2	21	23	21	23	R. C.	0
N	2	23	25	23	25	R. C.	0
Ñ	1	25	26	25	26	R. C.	0
O	1	26	27	26	27	R. C.	0
P	1	27	28	27	28	R. C.	0
Q	3	28	31	28	31	R. C.	0
R	2	31	33	31	33	R. C.	0
§	35	33	68	33	68	R. C.	0
T	1	68	69	68	69	R. C.	0
U	5	69	74	72	77	-----	3
V	1	69	70	69	70	R. C.	0
W	1	69	70	71	72	-----	2
X	1	70	71	72	73	-----	2
Y	2	70	72	70	72	R. C.	0
Z	1	70	71	72	73	-----	2
AA	2	72	74	72	74	R. C.	0
AB	3	74	77	74	77	R. C.	0
AC	1	71	72	73	74	-----	2
AD	1	72	73	74	75	-----	2
AE	2	73	75	75	77	-----	2
AF	1	74	75	74	75	R. C.	0
AG	2	75	77	75	77	R. C.	0
Total tiempo de holgura							15 días

[Handwritten signature]

Conclusión Ver Cédula

D-8 2/3



[Handwritten signature]

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -5 1/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	02/03/09
REVISADO POR	ER	03/03/09



CAÑAMIEL, S. A.

59, Avenida 9-98, zona 10
 Tel: (502) 2235-5689, Fax: (502) 2232-9262
 Guatemala, C. A.

REGISTRO DE PRODUCTOS Y PRECIOS POR PROVEEDOR

CPC

No.	Producto	Presentación del Producto	Unidad de Medida	Zafra	Zafra	Cotizaciones zafra 2007/2008				
				2005/2006	2006/2007	Alkemy	Brenntag	Carbo UA	Cementos	
1	Ácido Clorhídrico grado industrial	Tambores de 55 gl. c/u	l							
2	Ácido Fosfórico 85% grado alimenticio		kg		0.74250		0.6250			
3	Ácido Muriático sin inhibidor	Tambores de 55 gl. c/u	l		0.31200		0.3950			
4	Alcohol Isopropílico	Tambores de 55 gl. c/u	l		1.76070		1.6200			
5	Amilex 3T		kg		5.2000					
6	Anticrustante Alquemy 3500	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 299 Kg.	l	39.6800	34.7600	36.5585				
7	Azufre Granulado									
8	Azufre Industrial en Terrón 99%	Bolsas de 50 kg. c/u	kg							
9	Boiler BT- FP	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 225 Kg.	kg	4.5634	4.69820					
10	Busan 88t	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 240 Kg.	kg	2.2889	2.30080					
11	Busperse 47	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 180 Kg.	kg	4.8400	6.35000					
12	Cal Hidratada	Bolsas de 50 kg. c/u	kg		0.08570					0.0898
13	Carbón Activado	Saco de 20 Kg.	kg	1.7195	1.72000					
14	Carbón Activado Clarisorb	Saco de 20 Kg.	kg							
15	Carbón Activado Escosorb		kg							
16	Carbón Activado Suchar		kg							
17	Carbón MCF-LT	Saco de 20 Kg.	kg	3.0800	3.43000				2.8600	
18	Carbón RFB	Saco de 20 Kg.	kg	2.7100	3.03000				2.6400	
19	Carbón RFB-E	Saco de 20 Kg.	kg						4.0700	
20	Carbón RFM		kg						1.8040	
21	Celatom FW14	Saco de 22.7 Kg.	kg		0.69000				0.5720	
22	Corroagen 3470	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 205 Kg.	kg	10.4155	11.3943					
23	Corroagen FP	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 205 Kg.	kg	6.3911	7.1446					
24	Dextranasa		kg							
25	Eliminox- SC	Tambores de 35 Gl. c/u +/- 45 Kg.	kg	4.0277	4.3210					
26	Hipoclorito de Calcio	Tambores de 45 kg. c/u	kg		2.0000		2.200			
27	Industrial 400C	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 209 Kg.	kg	4.4657	4.7105					
28	Inhibidor Ácido Muriático		kg							
29	Inhibidor Ácido Sulfámico		kg		0.5118		0.570			
30	Labs BX -65 LD	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 240 Kg.	kg	1.9892	2.3340					
31	Magna 240		kg							
32	Magna 241	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 213.3 Kg.	kg							
33	Magnacide D 30%	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 238 Kg.	kg	1.9087	1.9000					
34	Magnacide Q 80	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 200 Kg.	kg		3.0000					
35	Magnafloc LT 340	Saco de 25 Kg.	kg	3.1526	3.9000					
36	Magnafloc LT- 7991	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 235 Kg.	kg							
37	Magnafloc LTD-27	Saco de 25 Kg.	kg	3.1526						

D-8 3/3

scf

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -5 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	02/03/09
REVISADO POR	ER	03/03/09



REGISTRO DE PRODUCTOS Y PRECIOS POR PROVEEDOR

CPC

No.	Producto	Cotizaciones zafra 2007/2008							
		Comersa	Coquin	Cytec	Elquigua	Funagro	Pro Tech	Sagitario	Trasnquim
1	Ácido Clorhídrico grado industrial				0.3700				
2	Ácido Fosfórico 85% grado alimenticio		0.7544		0.6750				0.6540
3	Ácido Muriático sin inhibidor		0.2950		0.3050	<i>X</i>			0.3250
4	Alcohol Isopropilico		1.6250			1.2218			1.2377
5	Amilex 3T								
6	Anticrustante Alquemy 3500					37.5185			
7	Azufre Granulado		0.4123						
8	Azufre Industrial en Terrón 99%					0.1924			0.2124
9	Boiler BT- FP						<i>o</i>		
10	Busan 881								
11	Busperse 47								
12	Cal Hidratada					<i>X</i>			
13	Carbón Activado	1.8500							
14	Carbón Activado Clarisorb	2.6300							
15	Carbón Activado Escosorb								
16	Carbón Activado Suchar								
17	Carbón MCF-LT								
18	Carbón RFB								
19	Carbón RFB-E								
20	Carbón RFM								
21	Celatom FW14								
22	Corroagen 3470								
23	Corroagen FP								
24	Dextranosa								
25	Eliminox- SC								
26	Hipoclorito de Calcio		2.3409			2.0200			
27	Industrol 400C								
28	Inhibidor Ácido Muriático								
29	Inhibidor Ácido Sulfámico		0.5714						
30	Labs BX -65 LD								
31	Magna 240						9.0000		
32	Magna 241						9.0000		
33	Magnacide D 30%						1.9000		
34	Magnacide Q 80						3.2000		
35	Magnafloc LT 340						3.8000		
36	Magnafloc LT- 7991						2.6000		
37	Magnafloc LTD-27						4.0000		

D-8 3/3

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -5 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	02/03/09
REVISADO POR	ER	03/03/09



REGISTRO DE PRODUCTOS Y PRECIOS POR PROVEEDOR

CPC

D-8 3/3

No.	Producto	Presentación del Producto	Unidad de Medida	Zafra	Zafra	Cotizaciones zafra 2007/2008				
				2005/2006	2006/2007	Alkemy	Brenntag	Carbo UA	Cementos	
38	Magnafloc LTD-27 AG	Saco de 25 Kg.	kg							
39	Magnasurf 400	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 204 Kg.	kg							
40	Magnazyme S	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 225 Kg.	kg							
41	Ortec	Litro	lt	300.0000	300.0000					
42	Proestrol 2640 Z	Saco de 22.7 Kg.	kg	3.0864	3.7478					
43	Procide BC-800-30H		kg							
44	Propeg 606	Tambores de 54 Gl. c/u +/- 200 Kg.	kg							
45	Quat 25	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 204 Kg.	kg	1.9843	2.2242					
46	Quemicide DTC-35	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 238 Kg.	kg	1.8510	1.7008					
47	Quemicut 3080	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 200 Kg.	kg							
48	Quemidescal 900	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 235 Kg.	kg							
49	Quemifloc AP-273	Saco de 25 Kg.	kg	3.7257	4.1006					
50	Quemisurf 44	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 94 Kg.	kg							
51	Quemitreat SEP	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 227 Kg.	l	3.4332	3.6106					
52	Rodine 214	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 220 Kg.	kg	7.9200	11.9900					
53	Rodine 31A	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 213.3 Kg.	kg	7.7425	10.7425					
54	Separan AP-273	Saco de 25 Kg.	kg	3.7225	4.1007					
55	Soda Ash Ligth	Saco de 50 Kg.	kg	0.2865	0.3086		0.4500			
56	Soda Cáustica en Escama				0.5863		0.5400			
57	Soda Cáustica Líquida		l		0.2320		0.3376			
58	Soda en Perla	Saco de 25 Kg.	kg	0.4600	0.7100					
59	Talocide DTE	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 220 Kg.	kg							
60	Talocide Q	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 210 Kg.	kg	2.3205						
61	Talocide Q 50	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 210 Kg.	kg							
62	Talocide Q 80	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 200 Kg.	kg	2.9288	2.5011					
63	Talocide D		kg							
64	Talodura	Bolsas de 25 kg. c/u	kg	3.6826	3.6100					
65	Talosep A317 XLP	Bolsas de 25 kg. c/u	kg		4.1000					
66	Tenso Aid 444	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 204 Kg.	kg	1.8170						
67	Tensol A	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 204 Kg.	kg							
68	Tierra Celatom FP 3	Bolsas de 22.7 kg. c/u	kg					0.5512		
69	Tierra Ceite Supercell				0.1759					
70	Tierra de Diatomeas (Hyflo Supercel)	Bolsas de 22.7 kg. c/u								
71	Tierra de Diatomeas (Estándar Super)	Bolsas de 22.7 kg. c/u	kg							
72	Tierra Infusoria	Saco de 22.7 Kg.	kg	0.6393	0.6400					
73	Tolasurf PG	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 220 Kg.	kg	2.2000	2.4100					
74	Tolazyme BA	Tambores de 55 Gl. c/u +/- 225 Kg.	kg	5.4098						
75	Tolazyme D	Saco de 30 Kg.	kg							

sig

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -5 4/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	02/03/09
REVISADO POR	ER	03/03/09



REGISTRO DE PRODUCTOS Y PRECIOS POR PROVEEDOR

CPC

No.	Producto	Cotizaciones zafra 2007/2008							
		Comersa	Coquin	Cytec	Elquigua	Funagro	Pro Tech	Sagitario	Trasnquim
38	Magnafloc LTD-27 AG						4.000		
39	Magnasurf 400						2.8500		
40	Magnazyme S						4.7000		
41	Ortec								
42	Proestrol 2640 Z								
43	Procide BC-800-30H								
44	Propeq 606								
45	Quat 25								
46	Quemicide DTC-35								
47	Quemicutat 3080								
48	Quemidescal 900							3.9096	
49	Quemifloc AP-273							3.9911	
50	Quemisurf 44							8.9973	
51	Quemitreat SEP					4.8500		5.0990	
52	Rodine 214							13.3335	
53	Rodine 31A							12.2099	
54	Separan AP-273							3.9911	
55	Soda Ash Ligth		0.3482			0.2900			
56	Soda Cáustica en Escama		0.5000						0.5100
57	Soda Cáustica Líquida		0.3456		0.3300				0.3498
58	Soda en Perla								0.6600
59	Talocide DTE			2.1874					
60	Talocide Q								
61	Talocide Q 50								
62	Talocide Q 80			3.6173					
63	Talocide D								
64	Talodura			4.6900					
65	Talosep A317 XLP			4.3523		4.3800			
66	Tenso Aid 444								
67	Tenso A								
68	Tierra Celatom FP 3					0.5700			
69	Tierra Celite Supercell								
70	Tierra de Diatomeas (Hyflo Supercell)	0.6600							
71	Tierra de Diatomeas (Estándar Supe)	0.7245				0.7500			
72	Tierra Infusoria	0.6600							
73	Tolasurf PG			2.3581					
74	Tolazyme BA			6.2741					
75	Tolazyme D			500.2800					

D-8 3/3

Conclusión Ver Cédula

D-8 3/3

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -6 1/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	04/03/09
REVISADO POR	ER	05/03/09



CAÑAMIEL, S. A.

59. Avenida 9-98, zona 10
 Tel.: (502) 2235-5689, Fax: (502) 2232-9262
 Guatemala, C. A.

REGISTRO DE PROVEEDORES

CPC

Código	Nombre del Proveedor	Dirección	Teléfono	Fax	Correo Electrónico	Producto
	Alkemy, S. A.	7a. Avenida 16-63 zona 3 de Mixco	2471-9098	2471-7768	www.alkemy@32.com.gt	Anticrustante Alkemy 3500
	Brenntag Guatemala, S. A.	16 Avenida 32-23 zona 12	2567-0876	2543-63422	www.brenntag@hotmail.com.gt	* ⊙
	Carbo UA	P.O. Box 632 Main Street, Charlestown - Newis London		*	www.carbousa@carbousa.com	Carbón Activado Carbón Activado Clarisorb Carbón MCF-LT Carbón RFB Carbón RFB-E Carbón RFM Celatom FW14 Tierra Celatom FP 3
	Cementos Progreso	Diagonal 6 10-01 Centro Gerencial Las Margaritas Torre II Nivel 7	2335-9099	2338-9109	www.ventas@cmentosprogreso.com	Cal Hidratada
	Comersa	Kilometro 22.9 carretera a El Salvador	2250-8681	2254-4568		Carbón Activado Carbón Activado Clarisorb Carbón Activado Escosorb Tierra Celte Supercell Tierra de Diatomeas (Hyflo) Tierra de Diatomeas (Standar) Tierra Infusoria

D-8 3/3

pef

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -6 2/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	04/03/09
REVISADO POR	ER	05/03/09



REGISTRO DE PROVEEDORES

CPC

Código	Nombre del Proveedor	Dirección	Teléfono	Fax	Correo Electrónico	Producto
	Cytec	4a. Avenida 23-87 zona 5	2330-0912	2390-7123	www.cytec@gmail.com	Talodide DTE Talodide Q Talodide D Tolasurf PG Tolozyme BA Tolozyme D
	Elquigua, S. A.	Calzada Roosevelt 23-67 zona 11 - Edificio Tical, Oficina 12 "D", Torre Sol 13avo. nivel	2490-8841	2409-4432	www.elquigua@yahoo.com	<i>X</i> <input checked="" type="checkbox"/>
<i>X</i>	Funagro Industrial, S. A.	13 Avenida 7-41 zona 12 Ciudad.	2460-1269	2477-6260	www.funagroindustrial@yahoo.com.gt	Soda Ash Ligth Cal Hidratada Talodura
	Insumos Disagro, S. A.	Anillo Periférico 16-08 zona 11	2476-8761	2476-6543	www.insudisagro@yahoo.com	Azufre Granulado Hipoclorito de Calcio
	Pro Tech	Avenida Reforma 9-54 zona 10	2362-0775	2362-5654		Magna 240 Magna 241 Magnafloc LT 340
	Transquímicos de Guatemala, S. A.	Calzada Aguilar Botres 34-09 zona 11	2476-0098	2476-7764	www.trans@guate.com.gt	Acido Fosfónico Acido Muriático sin inhibidor Alcohol Isopropilico Azufre Industrial Hipoclorito de Calcio Quemitreat SEP Soda Cáustica en Escama Soda Cáustica Líquida Soda en Perla

D-8 3/3

Conclusión Ver Cédula

D-8 3/3

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DE CUMPLIMIENTO
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -6 3/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JF	03/03/09
CREVISADO POR	ER	06/03/09

No.	Atributo a evaluar
A	Información general del proveedor
B	Información de productos que ofrece el proveedor
C	Precio de los productos que ofrece el proveedor
D	Condiciones de pago que pueden pactarse con el proveedor
E	Condiciones de entrega y plazo de entrega que ofrece el proveedor

No.	Nombre	Código	A	B	C	D	E	Observaciones
1.	Alkemy Sociedad Anónima	000745	✓	✓	✗	✗	✗	
2.	Brenntag Guatemala	000756	✓	✗	✗	✗	✗	
3.	Carbo Usa	000762	✗	✓	✗	✗	✗	
4.	Cementos Progreso	000769	✓	✓	✗	✗	✗	
5.	Comerssa	000770	✗	✓	✗	✗	✗	
6.	Cytec	000775	✓	✓	✗	✗	✗	
7.	Elquiagua Sociedad Anónima	000780	✓	✗	✗	✗	✗	
8.	Funagro Industrial	000785	✓	✓	✗	✗	✗	
9.	Insumos Disagro	000799	✓	✓	✗	✗	✗	
10.	Pro Tech	000810	✗	✓	✗	✗	✗	
11.	Transquímicos de Guatemala	000823	✓	✓	✗	✗	✗	

Atributo cumplido	73	82	--	--	--	%
Atributo no cumplido	--	--	100	100	100	%

Conclusión: De los registros de proveedores analizados se puede concluir que de los atributos evaluados tres de ellos no son cumplidos al 100% y de los restantes únicamente se cumplen el 73% y 82% de los mismos, situación que provoca las deficiencias mencionadas en la cédula **D-8 3/3**.




“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA ANALÍTICA DE LA MATRIZ FODA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -7	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	AR	05/03/09
REVISADO POR	ER	06/03/09

MATRIZ F O D A		
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena organización en el departamento ▪ Segregación de funciones ▪ Evaluación de las mejores condiciones de compra ▪ Evaluación de posibles proveedores ▪ Control de calidad de los artículos comprados ▪ Constante contacto con los cambios tecnológicos ▪ Personal calificado
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción de artículos comprados oportunamente ▪ Generación de beneficios a la entidad al comprar a un bajo costo. ▪ Negociaciones a largo plazo ▪ Tecnología moderna ▪ Satisfacción de necesidades de las demás áreas del Ingenio 	Continuar con la organización y segregación de funciones lo que conlleva al análisis y evaluación de las mejores condiciones de compra, realizando negociaciones a largo plazo que benefician al Ingenio para la satisfacción de las necesidades del área de producción principalmente provocando la oportuna elaboración y comercialización de bienes.	Implementar el control en la recepción de requisiciones, autorización de cotizaciones como en la revisión constante de los plazos de entrega de la mercadería solicitada, ya que un retraso en la entrega de los mismos generaría un retraso en la producción y comercialización de azúcar y en la satisfacción del consumidor final.
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retraso en la recepción de papelería devuelta por aduanas ▪ Dificultad para adquirir ciertos materiales por ser muy elaborados o de procedencia extranjera ▪ Retraso en el envío de mercadería por parte del proveedor ▪ Inoportuno envío de la requisición de compra por parte de la planta de producción ▪ Migración del personal capacitado por mejores oportunidades laborales 	Mantener los controles en la evaluación de las condiciones de compra con los proveedores para evitar la inoportuna adquisición de materiales o artículos provocando retrasos que generan pérdidas para en el Ingenio. Así también debe agilizarse el trámite con Aduanas para evitar retrasos en la importación de mercaderías.	Actualizar los registros de proveedores, de productos y precios. Mantener contacto con los proveedores para conocer las condiciones de pago y entrega de las mercaderías solicitadas para la entrega oportuna de las mismas.

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE CONCLUSIONES
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -8 1/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	24/02/09
REVISADO POR	ER	25/02/09

CÉDULA ANALÍTICA DEL PROCESO DE COMPRAS (FLUJOGRAMAS)

Los flujogramas fueron utilizados para analizar las diferencias que pudiesen existir en el proceso de compras locales y el proceso de compras al exterior que realiza el departamento de compras del Ingenio Cañamiel, S. A. para la suministro de bienes y servicios que satisfacen las necesidades del mismo.

➤ En las cédulas **D-1 4/10** y **D-2 1/5** se observa que la información del proceso cumple con lo establecido en la cédula narrativa del proceso de compras donde especifica que en el caso de que la orden de compra exceda cierta cantidad la misma debe ser revisada por jefe de y autorizada por el gerente de compras como se menciona en la cédula **B-2 2/4**.

Como puede observarse en el proceso de compras analizado en las cédulas anteriores la diferencia entre las compras locales e importaciones radica principalmente en los pasos que se siguen para realizar una orden de compra ya que en la orden de compra de importaciones se ven involucrados otros miembros del departamento como la persona encargada de trámites aduanales, situación que no ocurre en la orden de compra local.

Así también existe diferencia en la entrega de materiales, puesto que al momento de realizar una importación, la mercadería comprada es trasladada directamente de la aduana a su destino el que generalmente es la planta de producción. Por otro lado se añade al proceso el trámite aduanal para efectuar las importaciones.

Conclusión: De lo anteriormente expuesto, puede concluirse que el proceso de compras sea local o al exterior es prácticamente el mismo, excepto por el proceso de trámite aduanal realizado en las importaciones, por ello solo se incluyen los flujogramas de importación (**D-2 1/5** y **D-2 5/5**) relacionados con las diferencias detectadas y expuestas anteriormente.

Así mismo en base a la evaluación de los procedimientos que realiza el departamento de compras para la adquisición de bienes y servicios se puede concluir que los procesos son realizados de manera adecuada, excepto por la poca participación del jefe de compras en el proceso, situación que se detalla en la Cédula de Hallazgos. ✓ **F 5/5**

Jesús
 Daniel Mejía

ref

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA DE CONCLUSIONES
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -8 2/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	13/03/09
REVISADO POR	ER	16/03/09

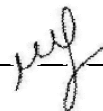
CÉDULA ANALÍTICA DEL DIAGRAMA PERT

Conclusión: Después de observado el proceso de compras y elaborado el diagrama PERT, tanto para el proceso de compras locales como para el de importaciones, se puede concluir que el tiempo total del proceso de compra, recepción y despacho de la mercadería es de cincuenta y seis días en las compras locales y de setenta y siete en las compras al exterior, este tiempo es determinado por la ruta crítica o cadena de actividades cuya realización consume más tiempo y que el retraso de cualquiera de ella implica el retraso de todo el proceso.

Tomando en consideración que existen actividades dentro del proceso que no dependen del departamento de compras directamente, como ejemplo el plazo de entrega de la mercadería es establecido por el proveedor y que ésta es la actividad dentro del diagrama que más tiempo consume, se puede concluir que en sí el tiempo utilizado en el trámite de compras, es decir, recepción, cotización y orden de compra es relativamente corto ya que para las compras locales es de veinte días y para las importaciones es de veinticuatro, considerándose adecuado ya que estas actividades son realizadas directamente en el departamento de compras de Ingenio Cañamiel.

En el caso de las compras al exterior el tiempo para realizar las actividades directamente en el departamento aumentó porque a este proceso deben agregarse actividades relacionadas con el trámite aduanal. Así también se cuenta con un margen de holgura o tiempo flotante dentro del proceso de compras locales equivalente a doce días como puede apreciarse en el cuadro de holgura presentado en la cédula **D-3 6/6**, y de quince días en el proceso de compras al exterior, como puede apreciarse en el cuadro de holgura de la cédula **D-4 5/5**.


Dr. Luis Mejía



"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA DE CONCLUSIONES
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	D -8 3/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	03/03/09
REVISADO POR	ER	06/03/09

REGISTRO DE PROVEEDORES Y PRECIOS


* Como puede observarse en las cédulas ~~D-5~~ 1/1 a ~~D-5~~ 5/5 algunos productos que se muestran en el registro de precios no proporcionan información relacionada con el tipo de presentación de los mismos, es decir, si la presentación es en galones o kilogramos. Por otro lado también se observa que en este registro de productos no se coloca el código de cada producto.

Así también, en estas cédulas no presentan las cotizaciones realizadas en la zafra 2007/2008, ejemplo de ello son: el Ácido Muriático sin Inhibidor, la Cal Hidratada, la Soda Cáustica Líquida entre otros que efectivamente fueron cotizados como se observa en la Respuesta de Cotización proporcionada por el proveedor (cédula E-24/4). ✓ F 3/5

* En las cédulas ~~D-5~~ se puede observar que los códigos de los proveedores no están colocados en el registro, así como algunos datos de identificación de los proveedores, sin mencionar tanto el detalle como el precio de los productos que se pueden adquirir con dicho proveedor. Así mismo, existen proveedores que no están en el listado como: Sagitario, S. A. el cual se encuentra como empresa cotizante de la zafra 2007/2008 según se observa en las cédulas D-5. ✓ F 4/5

Conclusión: Después de analizarse los documentos relacionados con el registro de productos por proveedor y del catalogo de proveedores, se puede concluir que dichos registro son ineficientes, ya que los mismos no están actualizados y no contiene los elementos de identificación necesarios tanto de productos como de proveedores, situación que se detalla en la Cédula de Hallazgos. ✓ F 3/5 y F 4/5


Andrea de la Rosa

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	E -1	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	11/02/09
REVISADO POR	ER	12/02/09

Nombre de la Forma:	Requisición de Compras		
Objetivo de la Forma:	Formalizar la solicitud de compra de bienes por parte del área necesitada		
Personal encargado:	Elaboración	Revisión	Aprobación
	Personal del área	Jefe del área	Gerente del área



REQUISICIÓN No. 0126029

CPC

Solicitado por: Alejandro Cardenas Navarro
Departamento: Fábrica
Comprador: Luis Arturo Mejía

Referencia Usuario: CF 62316
Fecha: 09 de junio de 2008
Fecha de requerimiento: 09 de junio de 2008
Almacén: CSA - Central

E	Línea	Código	Descripción	Unidad de	Cantidad Solicitada	CANAMIEL			AZUCAR		
						Exist.	Proj.	Edad	Exist.	Proj.	Edad
C	1	16712	Ácido Fosfórico 85% grado alimenticio	kg	89,385.0	5,760.0	5.7	1	0.0	0.0	0.0
C	2	16718	Ácido Muriático sin inhibidor	l	16,972.0	9,150.0	1.6	1	0.0	0.0	0.0
C	3	16769	Alcohol Isopropilico	l	6,000.0	414.2	5.4	1	0.0	0.0	0.0
C	4	16530	Azufre Industrial	kg	118,000.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0.0
C	5	16560	Cal Hidratada	kg	1,000,000.0	16,640.0	8.8	5	0.0	0.0	0.0
C	6	16731	Hipoclorito de Calcio	kg	603.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0.0
C	7	21032	Soda Ash Ligth	kg	3,829.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0.0
C	8	16760	Soda Cáustica Líquida	l	122,184.0	14,574.2	6.1	1	0.0	0.0	0.0
C	9	62079	Anticrustante Alquemy 3500 (Alternativa: LABS BX 65 LD)	l	2,522.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0.0
C	10	92764	Carbón Activado Ecosorb	kg	2,304.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0.0
C	11	16775	Carbón Activado Suchar	kg	24,960.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0.0
C	12	16707	Quemitreat-sep	l	6,516.0	1,872.0	6.5	5	0.0	0.0	0.0
C	13	20018	Talodura (Alternativa: Magnafloc LTD)	kg	985.0	175.0	5.3	2	0.0	0.0	0.0
C	14	84082	Talosep A317 XLP (Alternativa: Separan AP 273)	kg	3,853.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0.0
C	15	90789	Tierra Celatom FP 3	kg	4,132.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0.0
C	16	90790	Tierra de Diatomeas Standard Supercell	kg	4,224.0	0.0	0	0	0.0	0.0	0.0

REVISAR EXISTENCIAS

Notificar a: Alejandro Cardenas Navarro

Uso del Material: Productos Químicos, zafra 2007-2008. (Nota: Todas las existencias fueron tomada en cuenta y restadas a la cantidad original requerida).
 Nota: Todo producto debe ser acompañado de: Ficha Técnica; Hoja de Seguridad; Certificado de Análisis de Lote y Certificado Kosher.

Tiempo de Entrega: _____ Días _____ Semanas.
 Forma de Pago: _____
 Lugar de Entrega: _____

RECIBIDO
21 JUL. 2008


COTIZADO
12 JUN. 2008

CAÑAMIEL, S. A.
COMPRAS
[Firma]
Gerente de Área

1. Existencia en línea; 2. Proyección de consumo a futuro en meses; 3. Edad inventario según última compra

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	E -2 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	11/02/09
REVISADO POR	ER	12/02/09



CAÑAMIEL, S. A.
59. Avenida 9-98, zona 10
Tel.: (502) 2235-5689, Fax: (502) 2232-9262
Guatemala, C. A.

Carta de Solicitud de Precios

CPC

Guatemala, 10 de junio de 2008.

Señor:
Carlos Manuel Rivera Cardona
Funagro Industrial, S. A.
Ciudad.


Señor Rivera:


Me dirijo a usted cordialmente, deseándole éxitos en sus labores cotidianas y al mismo tiempo para solicitarle se sirva enviar vía fax o correo electrónico el listado de precios que se manejan en Funagro Industrial relativos a los siguientes materiales:

Cantidad Solicitada	Descripción de Artículos Requeridos	Unidad de Medida
89,385.0	Ácido Fosfórico 85% grado alimenticio	kg
16,972.0	Ácido Muriático sin inhibidor	l
6,000.0	Alcohol Isopropílico	l
148,000.0	Azufre Industrial	kg
1,000,000.0	Cal Hidratada	kg
603.0	Hipoclorito de Calcio	kg
3,829.0	Soda Ash Ligth	kg
122,184.0	Soda Cáustica Líquida	l
2,522.0	Antirrustante Alquemy 3500 (Alternativa: LABS BX 65 LD)	l
2,304.0	Carbón Activado Ecosorb	kg
24,960.0	Carbón Activado Suchar	kg
6,516.0	Quemitreat-sep	l
985.0	Talodura (Alternativa: Magnafloc LTD)	kg
3,853.0	Talosep A317 xLP (Alternativa: Separan AP 273)	kg
4,132.0	Tierra Celatom FP 3	kg
4,224.0	Tierra de Diatomeas Standard Supercell	kg

Así mismo, le agradecería nos informe acerca de las condiciones de pago y fecha de entrega del material en caso de ser solicitado su servicio. Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,


Luis Arturo Mejía
Gestor de Compras



REFERENCIA: 001.09 Ref.: 001.10m

Nota: La carta de Solicitud de Precios fue enviada a tres proveedores diferentes, así: Transquímicos de Guatemala, S. A., Empresa Coquin, S. A. y a Funagro Industrial, S. A., ésta última es la que se muestra en esta cédula.

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	E -2 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	11/02/09
REVISADO POR	ER	12/02/09



FUNAGRO INDUSTRIAL, S. A.
 13 Avenida 7-41 zona 12
 Tels.: 2460-1259 2477-6259
 Guatemala, C. A.

Respuesta del Proveedor

CPC

Guatemala, 12 de junio de 2008.

Señor:
 Luis Arturo Mejía
 Ingenio Cañamiel, S. A.
 Ciudad.

Estimado Señor Mejía:

De acuerdo a su solicitud del día diez de junio del corriente, respecto a los precios manejados en Funagro Industrial, tengo el agrado de enviarle la cotización del material especificado.

Cantidad	Descripción de Artículos	Unidad de Medida	Costo Unitario
89,385.0	Ácido Fosfórico 85% grado alimenticio	kg	*****
16,972.0	Ácido Muriático sin inhibidor	l	Q 0.37
6,037.0	Alcohol Isopropílico	l	Q 1.22
148,000.0	Azufre Industrial	kg	Q 0.19
1,000,000.0	Cal Hidratada	kg	Q 0.08
630.0	Hipoclorito de Calcio	kg	Q 2.02
3,850.0	Soda Ash Ligth	kg	Q 0.29
122,184.0	Soda Cáustica Líquida	l	*****
2,522.0	Anticrustante Alquemy 3500 (Alternativa: LABS BX 65 LD)	l	Q 37.52
27,080.0	Carbón Activado Clarisorb CCP	kg	*****
24,960.0	Carbón Activado Suchar	kg	*****
6,453.0	Quemitreat-sep	l	Q 4.85
1,000.0	Talodura (Alternativa: Magnafloc LTD)	kg	Q 4.09
3,850.0	Talosep A317 XLP (Alternativa: Separan AP 273)	kg	Q 4.38
4,131.4	Tierra Celatom FP 3	kg	Q 0.57
4,222.2	Tierra de Diatomeas Standard Supercell	kg	Q 0.75

Así también adjunto cotización detallada de los materiales requeridos para que usted conozca los por menores necesarios y tome la decisión que más se adecúe a sus necesidades. En ella se menciona que las condiciones de pago son: al contado con un 5% de descuento y al crédito con 30 días máximo para cancelarlo, el tiempo de entrega se estima en 20 días hábiles. Sin otro particular y deseándole éxitos en sus labores cotidianas, me suscribo.

Atentamente,

Carlos Manuel Rivera
 Ejecutivo de Ventas




4

Nota: Una carta similar a ésta fue recibida de los tres proveedores a los que se les solicito información relacionada con los materiales requeridos. La mejor opción de compra fue presentada por Funagro Industrial, S. A., por tal razón en esta cédula únicamente se presenta dicha respuesta del proveedor.

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	E -2 4/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	11/02/09
REVISADO POR	ER	12/02/09

Nombre de la Forma:	Respuesta de Cotización (Proporcionada por el Proveedor)		
Objetivo de la Forma:	Presentar el listado de precios de los artículos requeridos por el comprador		
Personal encargado:	Elaboración	Revisión	Aprobación
	Proveedor	Proveedor	Proveedor



FANAGRO INDUSTRIAL S. A.
 13 Avenida 7-41 zona 12
 Tels: 2460-1259 2477-6259
 Guatemala, C. A.

CPC

COTIZACIÓN No. 0025631

Al Fax: 2232-9262 **Del Fax:** 2477-6259 **Tel:** 2235-5689 **Fecha:** 12 de junio 2008 **Comprador:** Luis Arturo Mejía

Nombre del Cliente: Ingenio Cañamiel, S. A. **Dirección:** 5a. Avenida 9-90 zona 10 Cuidad **Correo Electrónico:** www.comprasmiel@canamiel.com.gt

TIEMPO DE ENTREGA
 20 Días hábiles a partir de la fecha de aprobación del pedido.

ESTA COTIZACIÓN TIENE VALIDEZ
 Por 20 Días

CONDICIONES DE PAGO
 Contado: 5% de descuento. Crédito de 30 días.

Cantidad	Descripción de Artículos	Unidad de Medida	Costo Unitario	Presentación del Producto	Cantidad Equivalente	Costo Unitario (Presentación)	Total
89,385.0	Ácido Fosfórico 85% grado alimenticio	kg	*****	*****	*****	*****	*****
16,972.0	Ácido Murático sin inhibidor	l	Q 0.27	Tambores de 55 gl. c/u	81.2	Q 77.00	Q 6,252.50
6,037.0	Alcohol Isopropilico	l	Q 1.22	Tambores de 55 gl. c/u	28.9	Q 255.35	Q 7,375.86
148,000.0	Azufre Industrial	kg	Q 0.19	Bolsas de 50 kg. c/u	2,960.0	Q 9.62	Q 28,468.84
1,000,000.0	Cal Hidratada	kg	Q 0.08	Bolsas de 50 kg. c/u	20,000.0	Q 4.18	Q 83,599.00
630.0	Hipoclorito de Calcio	kg	Q 2.02	Tambores de 45 kg. c/u	14.0	Q 90.90	Q 1,272.60
3,850.0	Soda Ash Ligth	kg	Q 0.29	Bolsas de 50 kg. c/u	77.0	Q 14.50	Q 1,116.50
122,184.0	Soda Cáustica Líquida	l	*****	*****	*****	*****	*****
2,522.0	Anticrustante Alquemy 3500 (Alternativa: LABS BX 65 LT)	l	Q 37.52	Tambores de 55 gl. c/u	12.1	Q 7,841.37	Q 94,621.71
27,080.0	Carbón Activado Clarisorb CCP	kg	*****	*****	*****	*****	*****
24,960.0	Carbón Activado Suchar	kg	*****	*****	*****	*****	*****
6,453.0	Quemitreat-sep	l	Q 4.85	Tambores de 55 gl. c/u	30.9	Q 1,013.28	Q 31,285.52
1,000.0	Talodura (Alternativa: Magnafloc LTD)	kg	Q 4.09	Bolsas de 25 kg. c/u	40.0	Q 102.25	Q 4,090.00
3,850.0	Talosep A317 XLP (Alternativa: Separan AP 273)	kg	Q 4.38	Bolsas de 25 kg. c/u	154.0	Q 109.50	Q 16,863.00
4,131.4	Tierra Celatom FP 3	kg	Q 0.57	Bolsas de 22.7 kg. c/u	182.0	Q 12.98	Q 2,363.16
4,222.2	Tierra Celite Supercell	kg	Q 0.75	Bolsas de 22.7 kg. c/u	186.0	Q 17.03	Q 3,166.65

Observaciones:

CAÑAMIEL, S. A. 12 JUN. 2008
COMPRAS RECIBIDO

Cotización Hecha por:
 Carlos Rivera

SUB-TOTAL	Q. 280,475.34
IVA	Q. 33,657.04
TOTAL	Q. 314,132.38

Cotización Revisada por:
 Luis Mejía
 Nombre

Cotización Solicitada por:
 Luis Mejía Gerente de Ventas
 Nombre Cargo


Firma:

FANAGRO INDUSTRIAL S.A.

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	E -3 1/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	11/02/09
REVISADO POR	ER	12/02/09

Nombre de la Forma:	Orden de Compra		
Objetivo de la Forma:	Ordenar la compra de productos requeridos.		
Personal encargado:	Elaboración	Revisión	Aprobación
	Gestor de compras		Gerente de compras



CAÑAMIEL, S. A.
 SR. Avenida 9-98, zona 10
 Tel: (502) 2235-5689, Fax: (502) 2232-9262
 Guatemala, C. A.

ORDEN DE COMPRA No. 0140728 CPC

Fecha: 16 de junio de 2008	Tipo de Orden: Local
Nombre del Proveedor: Funagro Industrial, Sociedad Anónima	Requisición: 126029
Material para ser entregado en: Área de Recepción de la Bodega	Código del Proveedor: 000785
Responsable del Material: Luis Arturo Mejía	Forma de Pago: Crédito 30 días
	Ref. Requisición: CF 62316

E	Línea	Código	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad Solicitada	Costo Unitario	Valor Q.	
C	1	16769	Alcohol Isopropilico Equivalente a 29 tambores de 55 galones (162 gl) o/u Según especificaciones de producto critico V-CD-G018	l	6,037.0	Q 1.22	7,375.06	
C	2	16530	Azúfre Industrial Equivalente a 2,360 bolsas de 50 kg. Según especificaciones de producto critico V-CD-G026	kg	148,000.0	Q 0.19	28,468.84	
C	3	16560	Cal Hidratada Según especificaciones de producto critico V-CD-G025	kg	1,000,000.0	Q 0.08	83,593.00	
C	4	16731	Hipoclorito de Calcio Equivalente a 14 tambores de 45 kg. o/u. Según especificaciones de producto critico V-CD-G024	kg	630.0	Q 2.02	1,272.60	
C	5	21032	Soda Ash Ligth Equivalente a 77 bolsa de 50 kg. o/u.	kg	3,850.0	Q 0.29	1,116.50	
C	6	16707	Quemitreat-sep Equivalente a 31 tambores de 55 galones o/u Según especificaciones de producto critico V-CD-G086	l	6,453.0	Q 4.85	31,285.52	
C	7	20018	Toladura Equivalente a 40 bolsas de 25 kg. o/u. Según especificaciones de producto critico V-VD-G033	kg	1,000.0	Q 4.09	4,090.00	
							SUB-TOTAL	Q 157,208.32
							IVA	Q 16,865.00
							TOTAL	Q 176,073.32

RECIBIDO
21 JUL. 2008

SUB-TOTAL Q 157,208.32
 IVA Q 16,865.00
 TOTAL Q 176,073.32


SOLICITADO POR: Alejandro Cardenas Navarro

AUTORIZADO POR: Estuardo Herrera

NOTA: Material se recibe solamente con copia de factura y copia de orden de compra

PAGADO
Cheque No. 0005216059
BANCO DEL AGRO, S. A.

CAÑAMIEL, S. A.
COMPRAS



 Gerente de Compras

4

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	E -3 2/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	11/02/09
REVISADO POR	ER	12/02/09

Nombre de la Forma:	Factura (Proporcionada por el Proveedor)		
Objetivo de la Forma:	Presentar constancia de la mercadería vendida al Cliente (comprador)		
Personal encargado:	Elaboración	Revisión	Aprobación
	Proveedor	Proveedor	Proveedor



FUNAGRO
INDUSTRIAL, S. A.

Francisco Rubén Ortiz Sandoval
 13 Avenida 7-41 zona 12
 Tels: 2460-1259 2477-6259
 Guatemala, Guatemala
 NIT: 2672924-9

FACTURA No. 00045651

Guatemala, 21 de julio de 2008

Nombre: *Juvenio Cañamiel, Sociedad Anónima*

Nit: *7795610-4*

Dirección: *5a. Avenida 9-98, zona 10 Ciudad*

Tel.: *2235-5689*

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor
29	Tambores de 55 galones cada uno de Alcohol Isopropílico, aproximadamente 162 kilogramos.	Q 285.99	Q 8,260.96
2,960	Bolsas de 50 kilogramos cada una de Azufre Industrial.	Q 10.77	Q 31,885.10
20,000	Bolsas de 50 kilogramos cada una de Cal	Q 4.68	Q 93,630.88
14	Tambores de 45 kilogramos cada una de Hipoclorito de Calcio	Q 101.81	Q 1,425.31
17	Bolsas de 50 kilogramos cada una de Soda Ash Ligta.	Q 16.24	Q 1,250.48
31	Tambores de 55 galones cada uno de Quemiscoat-	Q 1,134.87	Q 35,039.78
40	Bolsas de 25 kilogramos cada uno de Toladura.	Q 114.52	Q 4,580.80
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>FUNAGRO INDUSTRIAL, S. A. 13 Avenida 7-41 zona 12 Tels.: 2460-1259 2477-6259</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>SUJETO A PAGOS TRIMESTRALES</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p align="center">PAGADO Cheque No. 0005216059 BANCO DEL AGRO, S. A.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p align="center">CAÑAMIEL, S. A. 21 JUL 2008 MATERIAL RECIBIDO EN BODEGA</p> </div> </div>			

TOTAL EN LETRAS: *Ciento setenta y seis mil setenta y tres quetzales con 32/100.*

TOTAL **Q. 176,073.32**

IMPRESOS NIT. 40698859-K Telefax 2258-9856. Del 26,001 al 30,000 Autorizado por la SAT según resolución No. 2006-5-965-85 del 18/04/2006

Original: Cliente
Duplicado: Contabilidad

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	E -5 1/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	12/02/09
REVISADO POR	ER	13/02/09

Nombre de la Forma:	Orden de Pago		
Objetivo de la Forma:	Generar una orden de pago para que sea tramitada en contabilidad.		
Personal encargado:	Elaboración	Revisión	Aprobación
	Jefe de Compras	Gerente de compras	Gerente de compras



CAÑAMIEL, S. A.
5A, Avenida 9-96, zona 10
 Tel: (502) 2235-5689, Fax: (502) 2232-9262
 Guatemala, C. A.

CPC

ORDEN DE PAGO

No. 0160221

Fecha: 21 de julio de 2008.

Departamento Solicitante: Compras **Solicitado por:** Luis Arturo Mejía

A favor de: Funagro Industrial, S. A. **Dirección:** 13 Avenida 7-41 zona 12

Orden de Compra No.: 0140728 **Factura No.:** 00045651 **Nota de Entrega No.:** 02936

Concepto	Valor
1. Compra de productos químicos que serán utilizados en la zafra 2007-2008.	Q 176,073.32
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; display: inline-block;"> <p style="font-weight: bold; margin: 0;">EN TRÁMITE</p> </div> <div style="margin-left: 20px;">  </div>	
TOTAL	Q 176,073.32

RESUMEN:

Suma de: Ciento setenta y seis mil setenta y tres quetzales con 32/100. Q. **176,073.32**

A favor de: Funagro Industrial, Sociedad Anónima Cheque No.: _____

Dirección: 13 Avenida 7-41 zona 12 de la Ciudad Capital. Cheque No. 0005216059

CAÑAMIEL, S.A.
COMPRAS

Hecho por:

Victor García 

Autorizada por:

Estuardo Herrera 

Original: Departamento de Compras; Duplicado: Departamento de Contabilidad; Triplicado: Almacén o bodega


"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Al 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	E -5 2/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	12/02/09
REVISADO POR	ER	13/02/09

Nombre de la Forma:	Contraseña de Pago		
Objetivo de la Forma:	Proporcionar al proveedor un medio para exigir el pago posterior de la deuda adquirida por la compra de bienes.		
Personal encargado:	Elaboración	Revisión	Aprobación
	Contabilidad	Contabilidad	Contabilidad

CPC

No. 00170221



CAÑAMIEL, S. A.
 59, Avenida 9-98, zona 10
 Tel.: (502) 2235-5689, Fax (502) 2232-9262
 Guatemala, C. A.

CONTRASEÑA DE PAGO

Guatemala, 21 de julio de 2008.

Recibimos de: Funagro Industrial, Sociedad Anónima.

Las facturas Nos.: 00045651

Por valor de Q. 176,073.32 Ciento setenta y seis mil setenta y tres quetzales con 32/100.

El cheque será entregado a la presentación del original de esta contraseña, del 05 de agosto de 2008, en adelante.

RECIBIDO
07 AGO. 2008

PAGADO
Cheque No. 0005216059
BANCO DEL AGRO, S.A.

CAÑAMIEL, S. A.
Contabilidad

Días de pago: Martes, Miércoles y Jueves.
 De 9:00 A 16:00 Horas.


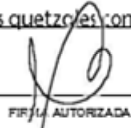
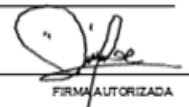



Original: Proveedor; Duplicado: Trámite del cheque

4

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	E -5 3/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	DM	12/02/09
REVISADO POR	ER	13/02/09

Nombre de la Forma:	Cheque Voucher		
Objetivo de la Forma:	Cancelar la deuda adquirida con el proveedor por la compra de bienes.		
Personal encargado:	Elaboración	Revisión	Aprobación
	Contabilidad	Contabilidad	Contabilidad

BANCO DEL AGRO, S. A. GUATEMALA, C. A.		CAÑAMIEL, S. A. CUENTA No. 009-061016-7		CHEQUE No. 5216059		
LUGAR Y FECHA: <u>Guatemala, 07 de agosto de 2008.</u>		Q.	***176,073.32**			
PAGO A LA ORDEN DE: <u>Funagro Industrial, Sociedad Anónima.</u>		*				
SUMA DE: <u>Ciento setenta y seis mil setenta y tres quetzales con 32/100.</u>						
				NO NEGOCIABLE 5216059		
3 :000000115 :008031014 :05216059						
DESCRIPCIÓN DEL PAGO				5216059		
Pago de la deuda pendiente por compra de productos químicos Zafra 2007-2008.						
CUENTA No.	CONCEPTO	DEBE	HABER			
99-2131-P000719 99-1121-7759	CKS 99-2008-07-250 Funagro Industrial Banco del Agro, S. A. Finca Q.	Q 176,073.32	Q	176,073.32		
04:36:29 PM 08/08/2008 5216059	009-061016-7	Banco del Agro, S. A.				
HECHO POR: mbarrías	REVISADO 	AUTORIZADO 	RECIBI CONFORME  Germán Sánchez	DIA 12	MES 08	AÑO 08

5.6 DIAGNÓSTICO

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AI 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	F 1/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	09/03/09
REVISADO POR	RHM	12/03/09

Esta cédula está destinada a la presentación de los hallazgos de auditoría operacional, los cuales se presentan con base en la información evaluada y analizada con anterioridad, señalándose aquellos que sean indicadores de fallas de eficiencia en la entidad.

AUDITORÍA OPERACIONAL						
Referencia	C-1 2/3	B-2 2/4	B-7 1/2	Observación No.	01	G 1/3
Hallazgo	Falta de comunicación entre subalternos y jefes					
Condición	Según la descripción del procedimiento de compras que se realiza en el Ingenio, dependiendo del monto del producto solicitado, si éste es muy elevado debe consultarse al gerente de compras acerca de la adquisición del mismo, previo a elaborar la orden de compra, de otro modo el gestor es quien decide si la compra se efectúa y quién será el proveedor.					
Relación Causa-Efecto	Esta situación ocurre porque la mayoría de compras que se realizan por medio del departamento de compras son consideradas como compras que pueden ser negociados por una persona capacitada como el gestor de compras. El riesgo que se corre al sostener esta situación es que en alguna oportunidad el encargado de realizar las compras no evalúe correctamente el valor de la compra y como no cuenta con la validación del gerente del departamento, excepto en ciertas ocasiones, ello conlleve a adquirir condiciones de pago desfavorables para la entidad.					

Referencia	B-3 3/5	B-4 4/4	B-5 5/5	Observación No.	02	G 1/3
Hallazgo	Inexistencia de atribuciones así como del proceso de compras al exterior					
Condición	En el Manual de Puestos existente en el departamento de compras no están definidas las atribuciones de empleados que laboran en dicho departamento relacionados con las importaciones, es decir, el encargado de trámites aduanales y auxiliar de importaciones. Así mismo, en el Manual de Normas y Procedimientos no se define el proceso de importación de la mercadería y se carece de un flujograma que demuestre como se ejecuta dicho proceso.					

ref

**“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008**

P. T. No.	F 2/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	09/03/09
REVISADO POR	RHM	12/03/09

AUDITORÍA OPERACIONAL						
Referencia	B-3 3/5	B-4 4/4	B-5 5/5	Observación No.	02	G 1/3
Relación Causa-Efecto	<p>La causa de este hecho es que tanto el Manual de Normas y Procedimientos como el Manual de Puestos del departamento de compras no han sido actualizados según las necesidades del mismo, porque en el pasado estos puestos y este proceso no representaban mayor importancia. La ausencia de un Manual de Normas y Procedimientos como de un Manual de Puestos, que determina la forma de llevar a cabo las actividades, no permite asegurar el cumplimiento de las políticas por parte del personal, además de no lograrse uniformidad en los procesos, aumentando el período de adiestramiento del personal, así como el número de órdenes verbales, conduciendo al uso inadecuado de formas, registros, informes, etcétera.</p>					

Referencia	B-5 2/5	D-1 3/10	D-7	Observación No.	03	G 1/3
Hallazgo	B-7 1/2	E-2 1/4				
Condición	<p>Falta de revisión de la Solicitud de Cotización de Materiales: Se observó en el flujograma proporcionado por la entidad que la cotización de materiales, es decir, la solicitud de precios que el gestor de compras efectúa para conocer cuales son las condiciones de entrega y de pago que manejan los proveedores, no es revisada ni autorizada por ningún funcionario, que en este caso debe ser el jefe de compras o el gerente del departamento de compras.</p>					
Relación Causa-Efecto	<p>Esta situación ocurre generalmente porque el gestor de compras es la persona que conoce las condiciones de entrega que cada proveedor maneja y por ello no se consulta al jefe o al gerente de compras acerca de la elección de ciertos proveedores como los mas idóneos para solicitarles información; a pesar que en el Manual de Puestos del departamento se menciona que una de las responsabilidades del jefe de compras es coordinar y supervisar las compras ya sean agrícolas, industriales o al exterior. Todo ello puede provocar que al no realizar la cotización de compras a los proveedores adecuados, se efectúe una compra errada, retrasando la elaboración del producto final y se generen dificultades para la entidad.</p>					

ref

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	F 3/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	09/03/09
REVISADO POR	RHM	12/03/09

AUDITORÍA OPERACIONAL						
Referencia	<i>C/1 3/3</i>	<i>B-7 2/2</i>	<i>C-2 2/2</i>	Observación No.	04	<i>G 2/3</i> ✓
Hallazgo	Falta de control en los archivos de compras al exterior					
Condición	Después de verificar el Manual de Normas y Procedimientos y de observarse el proceso de compras se concluye que las normas y políticas, relacionadas con el archivo y control de los documentos de importación no se cumplen, motivo por el cual no pudieron revisarse los documentos relacionados con las importaciones efectuadas ya que el archivo de los mismos no estaba ordenado, debe aclararse que el archivo de importaciones es responsabilidad de los auxiliares de importación.					
Relación Causa-Efecto	El principal motivo de este hecho es que las atribuciones de los empleados relacionados con las compras al exterior no están descritas en el Manual de Puestos, razón por la cual los empleados no conocen realmente cuales son sus responsabilidades. Aunado a esto en el Manual de Normas y Procedimientos no existe ningún apartado que detalle cuales son las políticas de la entidad en relación con las compras al exterior. Todo ello induce a que los controles en cuanto a los archivos de importaciones sean prácticamente inexistentes, así como los mismos archivos.					

Referencia	<i>C/13/3</i>	<i>D-5</i>	<i>D-8 3/3</i>	Observación No.	05	<i>G 1/3</i> ✓
Hallazgo	Falta de actualización de archivos					
Condición	No se actualizan los registros de precios y condiciones de compra de los artículos que se adquieren con los distintos proveedores, situación que se verificó en los registros de productos y precios por proveedor del departamento de compras, ya que las mismas no presentan las cotizaciones realizadas en la zafra 2007/2008, por ejemplo la Cal Hidratada efectivamente fue cotizada como se observa en la Respuesta de Cotización proporcionada por el proveedor y en el archivo relacionado con el registro de precios y productos no figura.					
Relación Causa-Efecto	Este hecho se genera porque el gestor de compras posee una carga de trabajo muy alta, debido a las constantes requisiciones enviadas por los departamentos del Ingenio, reduciendo su tiempo para la actualización de archivos lo que produce que no se posea un control					

mej

"CAÑAMIEL, S. A."
CÉDULA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	F 4/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	09/03/09
REVISADO POR	RHM	12/03/09

AUDITORÍA OPERACIONAL

Referencia	C/13/3	D-5	D-8 3/3	Observación No.	05	G 1/3
Relación Causa-Efecto	adecuado en cuanto a los registros de precios y no puedan analizarse las opciones existentes, sea porque se va a realizar una compra o se va a descartar a un proveedor porque las condiciones que él ofrece sólo perjudicarían a la entidad.					

Referencia	C/1 3/3	D-6	D-7	D-8 3/3	Observación No.	06	G 2/3
Hallazgo	Inexistencia de un adecuado catálogo de proveedores:						
Condición	Se revisó el catálogo de proveedores del departamento, el cual debería contener un listado de nombres y direcciones de los proveedores con quienes la empresa ha tratado a lo largo de su historia, pero hay algunos proveedores que no figuran en dicho listado. Así también se puede observar que los códigos de los proveedores y algunos datos de identificación de los mismos no están colocados en el registro, sin mencionar el detalle y el precio de los productos que se pueden adquirir con dicho proveedor. Así mismo, existen proveedores que no están en el listado y que si aparecen en el registro de precios y productos de proveedores, como ejemplo, el proveedor Sagitario.						
Relación Causa-Efecto	Esta situación se origina por la falta de comunicación entre el gestor de compras y la secretaria del departamento, ya que el gestor no traslada la información necesaria para que ella pueda mantener actualizado y en orden el catálogo general de proveedores ocasionando la inexistencia de un adecuado listado de proveedores que permita llevar un control apropiado de los mismos, accesible al personal del departamento, al cual puedan acudir para elegir al proveedor indicado y de esta manera satisfacer las necesidades del Ingenio.						

Referencia	B-1 3/6	Observación No.	07	G 2/3
Hallazgo	Espacio físico inadecuado y equipo insuficiente.			
Condición	Durante nuestra visita preliminar se pudo constatar que existe un inadecuado ambiente de trabajo, pues el espacio físico es reducido, así también se observó que existe equipo de salvaguarda de información y documentación insuficiente.			

“CAÑAMIEL, S. A.”
CÉDULA DE HALLAZGOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	F 5/5	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	09/03/09
REVISADO POR	RHM	12/03/09

AUDITORÍA OPERACIONAL					
Referencia	B-1 3/6		Observación No.	07	G 2/3
Relación Causa-Efecto	Este hecho se produce por la inapropiada distribución del espacio físico para el departamento de compras lo que provoca aglomeración del personal, falta de concentración del mismo e incomodidad para el óptimo desempeño de las funciones del personal del departamento, así como un escaso mobiliario y equipo que permita almacenar correcta y ordenadamente la información que se procesa en el departamento.				

Referencia	C/1 2/3	B-3 2/5 y 3/5	B-4 1/4	Observación No.	08	G 3/3
	B-7 1/2	B-5 3/5	E-3 1/2			
Hallazgo	Inadecuada segregación de funciones:					
Condición	Después de observar como se desarrolla el proceso de compras y de revisar los Manuales tanto de Puestos como de Normas y Procedimientos del departamento, se puede concluir que el jefe de compras no tiene mayor participación en el proceso de compras, es decir, que éste no revisa ni aprueba los documentos relacionados directamente con las compras como cotizaciones y órdenes de compra, excepto por un límite establecido, asimismo, no participa en la elección de la mejor opción de compra.					
Relación Causa-Efecto	Esta situación sucede por la limitación que existe en las funciones y responsabilidades del jefe de compras en cuanto a revisión y aprobación de documentos se refiere, ya que en el Manual de Puestos se establece que el jefe de compras revisará las órdenes de compra solamente de ser necesario, así también el Manual de Normas y Procedimientos menciona que únicamente cuando la compra de materiales exceda cierta cantidad, el jefe de compras dará su aprobación para realizar la compra. Todo ello provoca la elección de la mejor opción de compra y la adquisición de materiales sea responsabilidad únicamente del gestor de compras, centralizando así las funciones.					

Revisado por: 
Lic. Raúl Hernández Mendoza

Una vez determinadas las deficiencias considerando sus causas y efectos, se procede a elaborar el borrador del informe, el cual contendrá además de las deficiencias operativas las recomendaciones que el auditor crea necesarias para mejorar la eficiencia y eficacia operativa. Con fines prácticos a continuación se presentan únicamente las recomendaciones sugeridas, ya que el Informe Final de Auditoría se ejemplificará posteriormente.

“CAÑAMIEL, S. A.” BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE COMPRAS AI 31 DE DICIEMBRE 2008		G 1/2		
		P. T. No.		
		HECHO POR	ER	16/03/09
		REVISADO POR	RHM	19/03/09
<p>Derivado de nuestra evaluación al proceso de compras, a continuación se presentan las recomendaciones a las debilidades operativas, establecidas anteriormente, que impiden alcanzar la eficiencia y eficacia esperadas por la administración:</p>				
AUDITORÍA OPERACIONAL				
No.	01	Hallazgo	Falta de comunicación entre subalternos y jefes.	
Recomendación	<p>Que el encargado de realizar las compras, no importando el monto total de compra, consulte con el gerente o encargado del departamento la decisión de compras para que este apruebe o valide las misma y así evitar situaciones desfavorables para el Ingenio, lo que implica la modificación del Manual de Normas y Procedimientos, en relación a las políticas generales de compras.</p>			
No.	02	Hallazgo	Inexistencia de atribuciones así como del proceso de compras al exterior.	
Recomendación	<p>Se recomienda al gerente del departamento de compras actualizar tanto el Manual de Normas y Procedimientos como el Manual de Puestos, colocando en su contenido las instrucciones sobre atribuciones específicas, división y responsabilidad del encargado de trámites aduanales y auxiliar de importaciones. Así también debe colocarse el proceso de importaciones en el Manual de Normas y Procedimientos. Logrando con dicha actualización el cumplimiento de políticas establecidas y la uniformidad en el proceso de compras por parte del personal encargado.</p>			

“CAÑAMIEL, S. A.”
BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	G 2/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	16/03/09
REVISADO POR	RHM	19/03/09

No.	03	Hallazgo	Falta de revisión de la Solicitud de Cotización de Materiales.
Recomendación		En este caso la solicitud de precios efectuada por el gestor debería de ser revisada o autorizada por el jefe o gerente del departamento, existiendo así control en las compras, evitando malos entendidos, beneficiando al Ingenio y proveyendo oportunamente a los departamentos necesitados de los materiales solicitados, ello implica la modificación del Manual de Normas y Procedimientos del departamento de compras, ya que en el vigente manual no existe dicha especificación.	

AUDITORÍA OPERACIONAL			
No.	04	Hallazgo	Falta de control en los archivos de compras al exterior.
Recomendación		Debe corregirse este problema proporcionando a los empleados relacionados capacitaciones que los ayuden a incrementar sus conocimientos y mejorar así su labor en el departamento. Así mismo, actualizarse el Manual de Puestos y el Manual de Normas y Procedimientos, ya que en los vigentes manuales no se detallan las políticas de compras relacionadas con las importaciones, así como las atribuciones de los auxiliares de compras al exterior	

No.	05	Hallazgo	Falta de actualización de archivos.
Recomendación		Se recomienda al gestor de compras trasladar a la secretaria la información oportunamente para que ella pueda actualizar el registro de precios y productos para mantener un control sobre los productos que realmente fueron cotizados y llevar un control de la variación de precios que manejan los diferentes proveedores, lo que posteriormente servirá para elegir la mejor opción de compra que beneficie al Ingenio en general.	

No.	06	Hallazgo	Inexistencia de un adecuado catálogo de proveedores.
Recomendación		Implementar un registro de proveedores periódicos detallado y unificado que proporcione los medios necesarios para elegir las mejores opciones de cotización. Se sugiere al gerente de compras actualizar el Manual de Puestos incluyendo en él la responsabilidad para el gestor de compras de trasladar oportunamente la información relacionada con los proveedores que el maneja a la secretaria, así mismo la responsabilidad de ésta de mantener el registro de proveedores general actualizado.	



"CAÑAMIEL, S. A."
BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

P. T. No.	G 3/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	ER	16/03/09
REVISADO POR	RHM	19/03/09

No.	07	Hallazgo	Espacio físico inadecuado y equipo insuficiente.
Recomendación		Promover un ambiente óptimo de trabajo para el mejor desempeño de las operaciones, funciones y actividades realizadas por el departamento, enfocado a desarrollar la independencia en espacio físico, lo cual incrementará el nivel de protección de la información y la documentación procesada. Compra de archivadores con medidas de seguridad que permitan salvaguardar la documentación e información manejada en el departamento.	

AUDITORÍA OPERACIONAL			
No.	08	Hallazgo	Inadecuada segregación de funciones.
Recomendación		Se sugiere la modificación de los manuales del departamento de compras para proporcionar más participación al jefe del departamento de compras, evitando con ello la centralización de responsabilidades ya así proporcionar beneficios al Ingenio ya que al estar involucrados todos los miembros del departamento en la adquisición de materiales se garantiza la adecuada satisfacción de los departamentos solicitantes, especialmente del departamento de producción.	

Las recomendaciones fueron discutidas con los involucrados, es decir, con el Gerente General, Gerente de Compras y Jefes de Sección, con el propósito de asegurarse que se trata de hallazgos reales y que los involucrados coinciden con su existencia precisamente en la forma en que se describe en el borrador. Luego de ser discutido el Borrador de Informe Final, los involucrados estuvieron de acuerdo con su inclusión en el Informe Final de Auditoría Operacional.


Licda. Isael Lucero Ruiz
Socio de la Firma
Lucero Ruiz & Asociados

5.7 INFORME FINAL

Guatemala, 31 de marzo de 2009

Ref. AOP-03/2009

Señores
Consejo de Administración
Ingenio Cañamiel, S. A.
5ª. Avenida 9-98, zona 10
Ciudad

Estimados Señores:

Hemos finalizado la auditoría operacional en el departamento de compras del Ingenio Cañamiel, S. A., sobre las políticas, procedimientos y controles de compra, establecidos por la gerencia de compras del mismo, por el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2008.

Efectuamos la auditoría operacional en el departamento de compras tomando como base la metodología de auditoría operacional descrita en los Boletines de Auditoría Operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, realizando para el efecto pruebas selectivas que incluyeron la inspección de evidencia documental que se utiliza en las diferentes operaciones y la aplicación de otros procedimientos de auditoría como cuestionarios de control interno, entrevistas con el personal administrativo y operacional, así como otras pruebas que se consideraron necesarias en las circunstancias de nuestro alcance y limitaciones, permitiendo ello realizar un diagnóstico objetivo sobre eficiencia y eficacia de las operaciones relacionadas al proceso de compras.


Como resultado de la revisión se determinó que en términos generales el proceso de compras establecido es apropiado y aceptable ya que permite obtener las mejores condiciones de compra beneficiando a la institución en general, asimismo existen controles internos diseñados y aprobados por el órgano de dirección superior, para prevenir y detectar errores e irregularidades operacionales, sin embargo, se observaron algunas deficiencias, las cuales se incluyen en el informe que se acompaña para su consideración. Dicho informe incluye, además de los hallazgos detectados, recomendaciones las cuales se ofrecen como sugerencias constructivas para consideración de la administración de la empresa.

Los comentarios que se acompañan, de ninguna manera pretenden criticar a algún funcionario o empleado, son presentados únicamente como ayuda a la administración para fortalecer la eficiencia, economía y eficacia de la operación de compras del Ingenio y mejorar sus políticas, prácticas y procedimientos.

Hemos discutido este informe con el personal encargado, los señores Lic. Estuardo Herrera, Gerente de Compras, Lic. Víctor García, Lic. Sebastián Molina y Lic. Julián Blanco, Jefes de Compras Industriales, Importaciones y Compra Agrícolas respectivamente y entendemos que algunas de nuestras sugerencias ya están en estudio para ser implementadas a corto plazo buscando así mejorar las operaciones relacionadas con el proceso de compras

Agradecemos la colaboración recibida de parte del personal de la entidad en la realización de la auditoría y estamos a su disposición para ampliar o aclarar el contenido del presente informe.

Atentamente,


Licda. Isabel Lucero Ruiz
Colegiado No. 16720
Lucero Ruiz & Asociados

“CAÑAMIEL, S. A.”
INFORME DE DEBILIDADES OPERATIVAS DETECTADAS EN EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

AUDITORÍA OPERACIONAL

No.	01	Falta de comunicación entre subalternos y jefes
<p>Debilidad</p> <p>Según la descripción del procedimiento de compras, dependiendo del monto del producto solicitado, si éste es muy elevado debe consultarse al gerente de compras acerca de la adquisición del mismo, previo a elaborar la orden de compra, de otro modo el gestor es quien decide si la compra se efectúa y quién será el proveedor.</p> <p>Causa-Efecto</p> <p>Esta situación ocurre porque la mayoría de compras que se realizan por medio del departamento de compras son consideradas como compras que pueden ser negociados por una persona capacitada como el gestor de compras. El riesgo que se corre al sostener esta situación es que en alguna oportunidad el encargado de realizar las compras no evalúe correctamente el valor de la compra y como no cuenta con la validación del gerente del departamento, excepto en ciertas ocasiones, ello conlleva a adquirir condiciones de pago desfavorables para la entidad.</p> <p>Recomendación</p> <p>Que el encargado de realizar las compras, no importando el monto total de compra, consulte con el gerente o encargado del departamento la decisión de compras para que este apruebe o valide las mismas y así evitar situaciones desfavorables para el Ingenio, lo que implica la modificación del Manual de Normas y Procedimientos, en relación a las políticas generales de compras.</p>		

No.	02	Inexistencia de atribuciones así como del proceso de compras al exterior
<p>Debilidad</p> <p>En el Manual de Puestos existente en el departamento de compras no están definidas las atribuciones de empleados que laboran en dicho departamento relacionados con las importaciones, es decir, el encargado de trámites aduanales y auxiliar de importaciones. Así mismo, en el Manual de Normas y Procedimientos no se define el proceso de importación de la mercadería y se carece de un flujograma que demuestre como se ejecuta dicho proceso.</p> <p>Causa-Efecto</p> <p>La causa de este hecho es que tanto el Manual de Normas y Procedimientos como el Manual de Puestos del departamento de compras no han sido actualizados según las necesidades del mismo, porque en el pasado estos puestos y este proceso no representaban mayor importancia. La ausencia de un Manual de Normas y</p>		



“CAÑAMIEL, S. A.”
INFORME DE DEBILIDADES OPERATIVAS DETECTADAS EN EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

AUDITORÍA OPERACIONAL

No.	02	Inexistencia de atribuciones así como del proceso de compras al exterior
------------	-----------	---

Procedimientos como de un Manual de Puestos, que determinen la forma de llevar a cabo las actividades, no permite asegurar el cumplimiento de las políticas por parte del personal, además de no lograrse uniformidad en los procesos, aumentando el período de adiestramiento del personal así como el número de órdenes verbales, conduciendo al uso inadecuado de formas, registros, informes, etcétera.

Recomendación

Se recomienda, al gerente del departamento de compras, la actualización tanto el Manual de Normas y Procedimientos como el Manual de Puestos, colocando en su contenido las instrucciones sobre atribuciones específicas, división y responsabilidad del encargado de trámites aduanales y auxiliar de importaciones. Así también debe colocarse el proceso de importaciones en el Manual de Normas y Procedimientos. Logrando con dicha actualización el cumplimiento de políticas establecidas y la uniformidad en el proceso de compras por parte del personal encargado.

No.	03	Falta de revisión de la solicitud de Cotización de Materiales
------------	-----------	--

Debilidad

Se observó en el flujograma proporcionado por la entidad que la cotización de materiales, es decir, la solicitud de precios que el gestor de compras efectúa para conocer las condiciones de entrega y de pago que manejan los proveedores, no es revisada ni autorizada por ningún funcionario, que en este caso debe ser el jefe de compras o el gerente del departamento de compras.

Causa-Efecto

Esta situación ocurre generalmente porque el gestor de compras es quien conoce las condiciones de entrega que cada proveedor maneja y por ello no se consulta al jefe o al gerente de compras acerca de la elección de ciertos proveedores como los mas idóneos para solicitarles información; a pesar que en el Manual de Puestos se menciona que una de las responsabilidades del jefe de compras es coordinar y supervisar las compras ya sean agrícolas, industriales o al exterior. Todo ello puede provocar que al no realizar la cotización de compras a los proveedores adecuados, se efectúe una compra errada, retrasando la elaboración del producto final y se generen dificultades para la entidad.

Recomendación

En este caso la solicitud de precios efectuada por el gestor debería de ser revisada o autorizada por el jefe o gerente del departamento, existiendo así control en las compras, evitando malos entendidos, beneficiando al

“CAÑAMIEL, S. A.”
INFORME DE DEBILIDADES OPERATIVAS DETECTADAS EN EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

AUDITORÍA OPERACIONAL

No.	03	Falta de revisión de la solicitud de Cotización de Materiales
------------	-----------	--

Ingenio y proveyendo oportunamente a los departamentos necesitados de los materiales solicitados, ello implica la modificación del Manual de Normas y Procedimientos del departamento de compras, ya que en el vigente manual no existe dicha especificación.

No.	04	Falta de control en los archivos de compras al exterior
------------	-----------	--

Debilidad

Después de verificar el Manual de Normas y Procedimientos y de observarse el proceso de compras se concluye que las normas y políticas, relacionadas con el archivo y control de los documentos de importación no se cumplen, motivo por el cual no pudieron revisarse los documentos relacionados con las importaciones efectuadas ya que el archivo de los mismos no estaba ordenado, debe aclararse que el archivo de importaciones es responsabilidad de los auxiliares de importación.

Causa-Efecto

El principal motivo de este hecho es que las atribuciones de los empleados relacionados con las compras al exterior no están descritas en el Manual de Puestos, razón por la cual los empleados no conocen realmente cuales son sus responsabilidades. Aunado a esto el Manual de Normas y Procedimientos no detalla cuales son las políticas de la entidad en relación con las compras al exterior. Todo ello induce a que los controles en cuanto a los archivos de importaciones sean prácticamente inexistentes, así como los mismos archivos.

Recomendación

Debe corregirse este problema proporcionando a los empleados relacionados capacitaciones que los ayuden a incrementar sus conocimientos y mejorar así su labor en el departamento. Así mismo deben actualizarse el Manual de Puestos y el Manual de Normas y Procedimientos, ya que en los vigentes manuales no se detallan las políticas de compras relacionadas con las importaciones, así como las atribuciones de los auxiliares de compras al exterior.

No.	05	Falta de actualización de archivos
------------	-----------	---

Debilidad

No se actualizan los registros de precios y condiciones de compra de los artículos que se adquieren con los distintos proveedores, situación que se verificó en los registros de productos y precios por proveedor del departamento de compras, ya que las mismas no presentan las cotizaciones realizadas en la zafra 2007/2008, a pesar de existir la Respuesta de Cotización proporcionada por el proveedor.

“CAÑAMIEL, S. A.”
INFORME DE DEBILIDADES OPERATIVAS DETECTADAS EN EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

AUDITORÍA OPERACIONAL

No.	05	Falta de actualización de archivos
------------	-----------	---

Causa-Efecto

Este hecho se genera porque el gestor de compras posee una carga de trabajo muy alta, debido a las constantes requisiciones enviadas por los departamentos del Ingenio, reduciendo su tiempo para la actualización de archivos lo que produce que no se posea un control adecuado en cuanto a los registros de precios y no puedan analizarse las opciones existentes, sea porque se va a realizar una compra o se va a descartar a un proveedor porque las condiciones que él ofrece sólo perjudicarían a la entidad.

Recomendación

Se recomienda al gestor de compras trasladar a la secretaria la información oportunamente para que ella pueda actualizar el registro de precios y productos para mantener un control sobre los productos que realmente fueron cotizados y llevar un control de la variación de precios que manejan los diferentes proveedores, lo que posteriormente servirá para elegir la mejor opción de compra que beneficie al Ingenio en general.

No.	06	Inexistencia de un adecuado catálogo de proveedores
------------	-----------	--

Debilidad

Se revisó el catálogo de proveedores del departamento, el cual debería contener un listado de nombres y direcciones de los proveedores con quienes la empresa ha tratado a lo largo de su historia, pero hay algunos proveedores que no figuran en dicho listado. Así también se puede observar que los códigos de los proveedores y algunos datos de identificación de los mismos no están colocados en el registro, sin mencionar el detalle y el precio de los productos que se pueden adquirir con dicho proveedor. Así mismo, existen proveedores que no están en el listado y que si aparecen en el registro de precios y productos de proveedores.

Causa-Efecto

Esta situación se origina por la falta de comunicación entre el gestor de compras y la secretaria del departamento, ya que el gestor no traslada la información necesaria para que ella pueda mantener actualizado y en orden el catálogo general de proveedores ocasionando la inexistencia de un adecuado listado de proveedores que permita llevar un control apropiado de los mismos, accesible al personal del departamento, al cual puedan acudir para elegir al proveedor indicado y de esta manera satisfacer las necesidades del Ingenio.



“CAÑAMIEL, S. A.”
INFORME DE DEBILIDADES OPERATIVAS DETECTADAS EN EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

AUDITORÍA OPERACIONAL

No. 06 Inexistencia de un adecuado catálogo de proveedores

Recomendación

Implementar un registro de proveedores periódicos detallado y unificado que proporcione los medios necesarios para elegir las mejores opciones de cotización. Se sugiere al gerente de compras actualizar el Manual de Puestos incluyendo en él la responsabilidad para el gestor de compras de trasladar oportunamente la información relacionada con los proveedores que el maneja a la secretaria, así mismo la responsabilidad de ésta de mantener el registro de proveedores general actualizado.

No. 07 Espacio físico inadecuado y equipo insuficiente.

Debilidad

Durante nuestra visita preliminar se pudo constatar que existe un inadecuado ambiente de trabajo, pues el espacio físico es reducido, así también se observó que existe equipo de salvaguarda de información y documentación insuficiente.

Causa-Efecto

Este hecho se produce por la inapropiada distribución del espacio físico para el departamento de compras lo que provoca aglomeración del personal, falta de concentración del mismo e incomodidad para el óptimo desempeño de las funciones del personal del departamento, así como un escaso mobiliario y equipo que permita almacenar correcta y ordenadamente la información que se procesa en el departamento.

Recomendación

Promover un ambiente óptimo de trabajo para el mejor desempeño de las operaciones, funciones y actividades realizadas por el departamento, enfocado a desarrollar la independencia en espacio físico, lo cual incrementará el nivel de protección de la información y la documentación procesada. Adquisición de archivadores con medidas de seguridad que permitan salvaguardar la documentación e información manejada en el departamento.

No. 08 Inadecuada segregación de funciones.

Debilidad

Después de observar cómo se desarrolla el proceso de compras y de revisar los Manuales tanto de Puestos como de Normas y Procedimientos del departamento, se puede concluir que el jefe de compras no tiene mayor participación en el proceso de compras, es decir, que éste no revisa ni aprueba los documentos rela-

“CAÑAMIEL, S. A.”
INFORME DE DEBILIDADES OPERATIVAS DETECTADAS EN EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

AUDITORÍA OPERACIONAL

No.	OS	Inadecuada segregación de funciones.
------------	-----------	---

cionados directamente con las compras como cotizaciones y órdenes de compra, excepto por un límite establecido, asimismo, participa en la elección de la mejor opción de compra.

Causa-Efecto

Esta situación sucede por la limitación que existe en las funciones y responsabilidades del jefe de compras en cuanto a revisión y aprobación de documentos se refiere, ya que en el Manual de Puestos se establece que el jefe de compras revisará las órdenes de compra solamente de ser necesario, así también el Manual de Normas y Procedimientos menciona que únicamente cuando la compra de materiales exceda cierta cantidad el jefe de compras dará su aprobación para realizar la compra. Todo ello provoca la elección de la mejor opción de compra y la adquisición de materiales sea responsabilidad únicamente del gestor de compras, centralizando así las funciones.

Recomendación

Se sugiere al modificación de los manuales del departamento de compras para proporcionar más participación al jefe del departamento de compras, evitando con ello la centralización de responsabilidades ya así proporcionar beneficios al Ingenio ya que al estar involucrados todos los miembros del departamento en la adquisición de materiales se garantiza la adecuada satisfacción de los departamentos solicitantes, especialmente del departamento de producción.

Nuevamente deseamos agradecer la colaboración y cortesía mostradas por los funcionarios y empleados, lo cual fue de singular importancia para el desarrollo de nuestro trabajo. A la espera de que las recomendaciones sean de utilidad.

Atentamente,



Licda. Isabel Lucero Ruiz

Socio Director de la firma

Lucero Ruiz & Asociados



CONCLUSIONES

1. La industria azucarera en Guatemala, constituye uno de los rubros más importantes dentro de la actividad productiva del país ya que contribuye sustancialmente a la economía del mismo, ubicándose en uno de los sectores más importante en cuanto a la generación de divisas, adicionalmente, es fuente importante en la generación de más de sesenta y cinco mil empleos directos con salarios superiores a los mínimos. Los ingenios de la industria azucarera guatemalteca generan alrededor de trescientos mil empleos directos e indirectos en época de zafra. De esa suma treinta y tres mil empleos corresponden a cortadores de caña. Así mismo, la agroindustria azucarera genera el veinticuatro por ciento de la energía privada producida a nivel nacional.
2. El departamento de compras de toda entidad es definido como el encargado de suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de estas empresas, las materias primas, bienes de consumo y servicios necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido. En el caso de un ingenio azucarero, el departamento de compras es el facultado para realizar la adquisición oportuna a un precio conveniente, en cantidad y calidad requeridas, de materias primas, materiales de empaque y otros artículos, mediante el procedimiento de compras siguiente: recepción de requisición de compras, cotización de materiales requeridos, elección de la mejor opción, elaboración de orden de compra, confirmación y realización de la compra, recepción de mercadería solicitada y elaboración de un reporte de ingreso de mercadería, todo ello necesario para la producción de bienes que satisfagan las necesidades del consumidor.
3. Considerando que la auditoría operacional es una evaluación objetiva, sistemática y profesional de las operaciones de una entidad, cuyo propósito es determinar la efectividad y eficiencia de las operaciones que ésta realiza, así como establecer el cumplimiento de políticas, métodos y procedimientos, para el logro de sus objetivos. Se concluye, que el objetivo de la auditoría operacional en el departamento de compras de un ingenio azucarero es estudiar y evaluar el impacto decisivo y la efectividad de los distintos procedimientos que la organización realiza para obtener bienes y servicios a un costo final más económico, así como, examinar las actividades con el propósito de mejorar los controles operativos y la propia eficiencia en el desarrollo de

dichas actividades, presentando para ello recomendaciones destinadas mejorar la productividad y que permitan obtener una mayor eficiencia de las operaciones.

4. Con relación a la hipótesis planteada en el plan de investigación, se confirmó, que la metodología utilizada por el contador público y auditor externo para realizar una auditoría operacional en el departamento de compras de un ingenio azucarero, se simplifica en seis pasos: familiarización mediante un estudio general de los objetivos, políticas y organización de la entidad; planeación del trabajo de auditoría para determinar el curso de acción a seguir; elaboración del programa de trabajo detallado que permite obtener información; análisis y examen de la documentación recopilada evaluando así la efectividad y eficiencia de las operaciones que realiza el departamento de compras; realización de un diagnóstico que reporte hallazgos que afecten la eficiencia del mismo, y elaboración de un informe final que proporcione las sugerencias para mejorar la eficiencia y efectividad de las actividades que realiza el departamento de compras.
5. Se determinó que la entidad objeto de estudio, efectivamente cuenta con un departamento de compras bien definido, que el proceso de compras establecido es apropiado ya que permite obtener las mejores condiciones de compra beneficiando a la institución en general, que existen controles internos diseñados y aprobados por el órgano de dirección superior, para prevenir y detectar errores e irregularidades operacionales, sin embargo, existen ciertas debilidades como: falta de comunicación y coordinación entre el personal del departamento, falta de revisión de solicitudes de cotización de materiales, descontrol y falta de actualización en la salvaguarda de información, inexistencia de catálogos de proveedores; lo anterior se expone en el informe final expuesto en el caso práctico y proporcionado a la entidad.
6. En Guatemala, se carece de normas profesionales que regulen la ejecución de una auditoría operacional, por lo que todos los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, que se desenvuelven en este campo, se apoyan en otras normas relacionadas con auditoría tales como: las Guías de Auditoría Interna emitidas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, las Normas Internacionales de Auditoría emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, (IAPC) y los Boletines de Auditoría Operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

RECOMENDACIONES

1. Para que las empresas azucareras guatemaltecas continúen como una fuente generadora de empleo, de divisas y de energía eléctrica para el país y contribuyan en la economía del mismo, se recomienda que enfoquen sus esfuerzos en desarrollar procedimientos y controles efectivos sobre toda actividad azucarera que les permita mayor eficiencia en los procesos sean del área operativa, es decir, cultivo de caña y producción de azúcar o en las unidades de apoyo como el área financiera y administrativa, logrando con ello mejores resultados en sus operaciones, lo anterior puede lograrse mediante la ejecución de una auditoría operacional por un Contador Público y Auditor independiente.
2. Las entidades lucrativas, en este caso los ingenios azucareros, presten atención a la necesidad que existe en la actualidad de verificar que las actividades realizadas por el departamento de compras, sean apropiadas, puesto que las compras constituyen un conjunto de acciones encaminadas a la adquisición de recursos de buena calidad, principalmente de materias primas necesarias para la elaboración de productos que satisfagan las necesidades del consumidor. La verificación de estas actividades contribuye a garantizar la calidad del producto que se fabrica y ayuda a mejorar la presencia competitiva de los ingenios azucareros en el mercado, lográndose dicha verificación mediante la realización de una auditoría operacional en el departamento de compras del ingenio azucarero con la participación de un Contador Público y Auditor Independiente.
3. Recomendar entre las empresas azucareras, los servicios de auditoría operacional que presta un Contador Público y Auditor Independiente para que los empresarios conozcan los beneficios, que recibirán al contar con una asesoría eficaz, que les permita optimizar sus recursos, mantener una buena estructura organizacional, ya que mediante la práctica de una auditoría operacional en el departamento de compras se detectan problemas y proporcionan bases para solucionarlos, se presentan sugerencias para simplificar el trabajo e informar de indicadores de ineficiencia en las operaciones, fomentando el uso racional de sus recursos y logrando con ello mayores utilidades.
4. Se sugiere a todos aquellos profesionales de la contaduría pública y auditoría que de una u otra manera se relacionan con la auditoría operacional y especialmente a los estudiantes de la carrera, considerar la utilización de la metodología de auditoría operacional planteada en este trabajo de tesis, ya que dicha metodología puede ser empleada en la realización de todo tipo de auditoría

operacional, puesto que los pasos expuestos tienen carácter genérico y deberán adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión a efectuar, por tal razón la metodología planteada fue utilizada para la evaluación de las actividades que realiza el departamento de compras de un ingenio azucarero. El objetivo principal de esta metodología es desarrollar estrategias adecuadas y conducir al auditor a decisiones apropiadas acerca de la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas de auditoría, de tal manera que al presentar el diagnóstico, se exhiba la situación en cuanto a la eficiencia y eficacia de las operaciones y la razonabilidad de la información operativa del ingenio.

5. Para beneficiar tanto al Ingenio como al consumidor final, la dirección general del Ingenio, debe fortalecer los controles internos diseñados para el efecto, capacitar constantemente al personal, revisar, mejorar y actualizar el Manual de Normas y Procedimientos y el Manual de Puestos, que en la actualidad existen en el departamento, implementar adecuados registros de información; en general promover un ambiente óptimo de trabajo para el mejor desempeño de las operaciones, funciones y actividades realizadas por el personal del departamento y de esta manera prevenir de forma apropiada errores e irregularidades operacionales. Así mismo, las diferentes personas involucradas en el proceso de compras, deben poner en práctica todas las recomendaciones, que se incluyeron en el Informe Final de Auditoría Operacional, con el propósito de corregir las deficiencias detectadas.

6. Se sugiere que los organismos que regulan la profesión en Guatemala presten más atención a la auditoría operacional, ya que la misma es una herramienta útil para analizar procesos, políticas y controles de cualquier negocio, debido a que colabora en lograr la eficiencia y eficacia de los negocios, para llenar estándares de calidad, por ello es necesario que el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores emita las normas profesionales para la práctica de este tipo de auditoría que permita desarrollar eficientemente esta importante actividad, contribuyendo así con el desarrollo profesional del contador público y auditor.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arens, Alvin A. -- Auditoría un Enfoque Integral/ Alvin A. Arens; James K. Loebbecke; Traducido por Adolfo Deras Quiñonez y Francisco Resendiz González. -- Sexta Edición. -- México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. -- 918 páginas.
2. Barquin Morales, Janelly. -- Generalidades sobre la Gestión de Compras. -- Gestipolis. -- Cuba, 2008. -- 11 páginas. -- Disponible en: <http://www.gestipolis.com/marketing/generalidades-sobre-la-gestion-de-compras.htm>.
3. Benaque, José Luis. -- Otros Conceptos y Herramientas de Contabilidad y Finanzas: Compras. -- Gestipolis. -- México, 2006. -- 17 páginas. -- Disponible en: <http://www.gestipolis.com/canales6/fin/compras-manejo-y-conceptos.htm>
4. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. -- Administración/ Raymundo Javier Benavides Pañeda... (et al.). -- México: McGraw - Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 2003. -- 346 páginas.
5. Bernal Escoto, Blanca Estela. -- Áreas de Actividad de la Empresa / Blanca Estela Bernal Escoto; María Elizabeth Ojeda Orta. -- México, 2005. -- 14 páginas. -- Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml>
6. Centro Guatemalteco de Investigación y Capacitación de la Caña de Azúcar. -- Evolución de la Producción y Productividad de la Agroindustria Azucarera y Mapas Generales de la zona cañera de la Costa Sur de la República de Guatemala. -- Guatemala, 2007. -- 20 páginas.
7. Colaboradores de Wikipedia. -- Documentos relacionados con la caña de azúcar. - - Wikipedia, La Enciclopedia Libre. -- 18 páginas. -- Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Ca%C3%B1a_de_az%C3%BAcar
8. Colaboradores de Wikipedia. -- Empresa. -- Wikipedia, La Enciclopedia Libre. -- 7 páginas. -- Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/empresa>

-
9. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, (IAPC). -- Normas Internacionales de Auditoría. -- Traducido y revisado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. -- Edición 2006. -- México, 2007. -- 997 páginas.
 10. Congreso de la República de Guatemala. -- Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus Reformas. -- Guatemala: Ediciones ALENRO. -- 202 páginas.
 11. Congreso de la República de Guatemala. -- Código de Trabajo, Decreto Número 1441 y sus Reformas. -- Guatemala: Ediciones ALENRO. -- 168 páginas.
 12. Congreso de la República de Guatemala. -- Código Tributario, Decreto 6-91 y sus Reformas. -- Guatemala: Ediciones ALENRO. -- 80 páginas.
 13. Congreso de la República de Guatemala. -- Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus Reformas. -- Guatemala: Ediciones ALENRO. -- 67 páginas
 14. Congreso de la República de Guatemala. -- Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008. -- Guatemala: Tipografía Nacional. -- 4 páginas.
 15. Congreso de la República de Guatemala. -- Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92 y sus Reformas. -- Guatemala: Ediciones ALENRO. -- 42 páginas
 16. Congreso de la República de Guatemala. -- Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos, Decreto 70-94. -- Guatemala: Tipografía Nacional. -- 18 páginas.
 17. Congreso de la República de Guatemala. -- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 y sus Reformas. -- Guatemala Ediciones ALENRO. -- 61 páginas.
 18. Congreso de la República de Guatemala. -- Ley del Impuesto sobre Productos Financieros, Decreto 26-95. -- Guatemala: Tipografía Nacional. -- 4 páginas
 19. Congreso de la República de Guatemala. -- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto 15-98. -- Guatemala Ediciones ALENRO. -- 43 páginas.
 20. Congreso de la República de Guatemala. -- Ley General de Enriquecimiento de Alimentos, Decreto 44-92. -- Guatemala: Tipografía Nacional. -- 4 páginas.
 21. Cuéllar Mejía, Guillermo Adolfo. -- Auditoría Operacional. -- Colombia, 2002. -- 43 páginas. -- Disponible en: <http://www.atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/au>

dioperacional.htm

22. González, María Elena. -- Apuntes de Auditoría. -- Gestipolis. -- México, 2002. -- 33 páginas. -- Disponible en: [http:// www.gestipolis.com/recursos/documentos /fulldocs/fin/apaumegp.htm](http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/apaumegp.htm)
23. <http://www.banguat.gob.gt>. -- Banco de Guatemala
24. [http:// www.cengicana.org](http://www.cengicana.org). -- Centro Guatemalteco de Investigación y Capacitación de la Caña de Azúcar (CENGICANA).
25. [http://www. asazgua.com.gt](http://www.asazgua.com.gt). -- Asociación de Azucareros de Guatemala (ASAZGUA).
26. [http://www. unicauca.edu.co](http://www.unicauca.edu.co). -- Universidad del Cauca, Colombia.
27. <http://www.es.wikipedia.org>. -- Wikipedia, La Enciclopedia Libre.
28. <http://www.expogranel.com.gt>. -- Exportadora a Granel, S. A. (EXPOGRANEL).
29. <http://www.fundazucar.orr>. -- Fundación del Azúcar (FUNDAZÚCAR).
30. <http://www.gestipolis.com>. -- Gestipolis, La Comunidad Latina de Estudiantes de Negocios.
31. <http://www.incae.ac.cr>. -- INCAE, Bussines School, La Escuela de Negocios Internacionales No. 1 de América Latina.
32. <http://www.monografias.com>
33. <http://www.prensalibre.com>. -- Prensa Libre.
34. <http://www.rae.es>. -- Real Academia Española. -- Diccionario de la Lengua Española. -- Vigésimosegunda edición.
35. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. -- Guía de Auditoría Interna número uno. Conceptos Básicos y Objetivos de Auditoría Interna. -- Guatemala: El Instituto, 2005. -- 11 páginas.
36. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. -- Guía de Auditoría Interna número tres, Metodología de la Auditoría / Guía de Auditoría Interna número cuatro, Función de Compras. -- Guatemala: El Instituto, septiembre 2004. -- 42 páginas.

-
37. Instituto Mexicano de Contadores Públicos /Comisión de Auditoría Operacional. -
- Boletines de Auditoría Operacional. -- México: El Instituto, mayo 2005. -- 169
páginas.
38. Mas Sabaté, Jordi. -- La Auditoría Operativa en la Práctica/ Jordi Mas Sabaté;
Carles Ramio. -- Barcelona, España: Marcombo, S. A. y Grupo Editorial
Alfaomega, 2000. -- 416 páginas.
39. Mercado Salvador. -- Compras: Principios y Aplicaciones. – México: Editorial
LIMUSA, S. A., 2006. -- 218 páginas.
40. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. -- Reglamento para la
Fortificación del Azúcar con Vitamina A. Acuerdo Gubernativo 15-98. --
Guatemala: Tipografía Nacional. -- 3 páginas.
41. Mirón Polanco, Danilo. -- Conozca la Industria Azucarera en Guatemala. --
Guatemala: Artemis-Edinter, 1998. -- 108 páginas.
42. Muñoz Razo, Carlos. -- Auditoría en Sistemas Computacionales. -- Pearson
Educación. -- México, 2002. -- 784 páginas.
43. Pérez, José Manuel. -- Industria Azucarera en Guatemala: Análisis de
Sostenibilidad/ José Manuel Pérez; Lawrence Pratt. -- Guatemala, 1997. -- 16
páginas.
44. Roldan de Morales, Zoila Esperanza. -- Auditoría de una Empresa Comercial,
Activos. -- Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2002. -- 187
páginas. -- (Colección de Textos de Auditoría y Finanzas).
45. Romero, Antonio. -- Condiciones Generales de Competencia en Guatemala.--
Antonio Romero; Carlos E. González / Unidad de Comercio Internacional e
Industria de la Sede Subregional de la CEPAL. -- México, 2006. -- 57 páginas.
46. Sánchez Gómez, Adelys Rosa. -- Fundamentos Teóricos de la Auditoría
vinculados a la calidad. -- Gestipolis. -- México, 2005. -- Disponible en:
<http://www.gestipolis.com/canales5/fin/funteadu.htm>

-
- 47.** Taylor R., Donald H. -- Auditoría: Conceptos y procedimientos/ Donald Taylor R.; H.; C. William Glezen. -- México: Editorial LIMUSA S. A., 1988. -- 237 páginas, Tomo 1.
- 48.** UCH Portal de estudiantes de Recursos Humanos. -- La Estructura Organizacional. -- Gestipolis. -- 13 páginas. -- Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>
- 49.** Universidad de San Carlos de Guatemala / Facultad de Ciencias Económicas / Escuela de Auditoría / Supervisión de Tesis. -- Material de apoyo para las Pláticas de Orientación para la Elaboración de Tesis. -- Guatemala, 2002. -- 57 páginas
- 50.** Whittington, O. Ray. -- Principios de Auditoría/ O. Ray Whittington; Kurt Pany; Traducido por Joaquín Ramos Santalla y José C. Pecina Hernández. -- Decimocuarto edición. -- México: Editorial Mc Graw Hill, 2005. -- 736 páginas.