

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“AUDITORÍA OPERACIONAL DEL CICLO DE EGRESOS -COMPRAS
DE REPUESTOS PARA CABEZALES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE
DE CARGA TERRESTRE”**

TESIS

**Presentada a la Honorable Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas**

Por:

EDGAR ROLANDO VARGAS ARANA

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

Guatemala, Julio de 2010

**JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario.	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1ro.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2do.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3ro.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4to.	P.C Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal 5to.	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemáticas-Estadística	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Área de Contabilidad	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Área de Auditoría	Lic. Mibzar Amós Castañón Orozco

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN
PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Lic. Mibzar Amós Castañón Orozco
Secretario	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez
Examinador	Licda. Esperanza Roldán de Morales

Guatemala, 10 de Abril de 2010

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

UNIVERSIAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Ciudad Universitaria, Zona 12

Estimado Licenciado Secaida

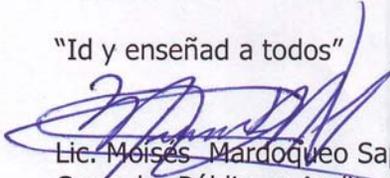
Atendiendo a la designación de esa decanatura, de fecha 5 de Marzo de 2007, he procedido a asesorar al estudiante **EDGAR ROLANDO VARGAS ARANA**, en su trabajo de tesis titulado "**AUDITORIA OPERACIONAL DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS DE REPUESTOS PARA CABEZALES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE**".

En dicho trabajo de tesis el estudiante Edgar Rolando Vargas Arana, expone los aspectos más importantes sobre la auditoría operacional, en este tipo de empresas.

Por lo anteriormente expuesto, considero que el trabajo presentado por el señor **Edgar Rolando Vargas Arana**, reúne los requisitos necesarios para que sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Aprovecho la ocasión para suscribirme del Señor Decano, con las muestras de mi más alta consideración y respeto.

"Id y enseñad a todos"



Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulin
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 7035



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

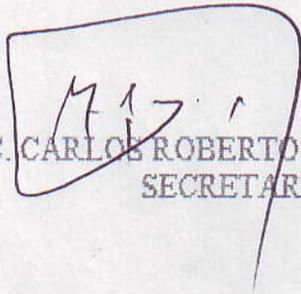
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL DIEZ.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 10-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2010, se conoció el Acta AUDITORIA 116-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de mayo de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORIA OPERACIONAL DEL CICLO DE EGRESOS - COMPRAS DE REPUESTOS PARA CABEZALES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE", que para su graduación profesional presentó el estudiante EDGAR ROLANDO VARGAS ARANA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

A DIOS	POR SER MI AMIGO FIEL
A MI PATRIA	GUATEMALA
A MI ESPOSA	BLANCA ESTELA POR EL APOYO EN TODO MOMENTO
A MI HIJA	FERNANDA DESIREÉ EL PRÉSTAMO QUE DIOS ME DIO PARA INSPIRARME EN LA VIDA; QUE SEA UN EJEMPLO EN SU VIDA PROFESIONAL
A MIS PADRES	DELIO ADALBERTO – MANUELA DE JESUS GRACIAS POR EL ESFUERZO Y EL EJEMPLO
A TODA MI FAMILIA	CON MUCHO AMOR, EN ESPECIAL A JULIO ROMEO
A MIS AMIGOS	EN ESPECIAL A SERGIO IVAN HUERTAS
A MI ASESOR	CPA- MOISÉS MARDOQUEO SAPÓN ULIN
AGRADECIMIENTO ESPECIAL A	CPA-MSc MAURO ANTONIO IXCAMPARIJ MEJIA CPA- ANA GUISELA CORDERO MORALES DE HERNANDEZ
A	LA GLORIOSA Y TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
EN ESPECIAL	LICENCIADO FRANCISCO ISRAEL AYALA

ÍNDICE

PÁGINA

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

HISTORIA Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN GUATEMALA

1.1	Historia y Desarrollo de las Empresas de Transporte en Guatemala	1
1.2	Aspectos Generales de las Empresas de Transporte de Carga Pesada Terrestre	3
1.2.1	Tipos de Carga que trasladan las Empresas de Transporte Terrestre	3
1.2.1.1	Clases de contenedores utilizados para movilizar carga	4
1.2.1.1.1	Características de los Contenedores	6
1.2.1.2	Características Principales del Cabezal	6
1.2.1.3	Características Principales de las Plataformas	8
1.2.1.4	Período de Utilización de un Cabezal	9
1.2.2	Tipos de Clientes en las Empresas de Transporte	9
1.2.3	Clasificación de las Empresas de Transporte	9
1.2.4	Aspectos Legales aplicables a las Empresas de Transporte	10
1.2.4.1	Reglamento Para el Control de Pesos y Dimensiones de Vehículos Automotores y sus Combinados	10
1.2.4.2	Ley y Reglamento de Tránsito	11
1.2.5	Estructura Organizacional de las Empresas de Transporte	11
1.2.5.1	Descripción de Puestos	13

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE COMPRAS DE REPUESTOS PARA CABEZAL

2.1	Departamento de Operaciones	16
2.2	Departamento de Talleres Mecánicos y Mantenimiento	17
2.3	Departamento de Bodega de Repuestos	18
2.4	Departamento de Compras	18
2.4.1	La Gestión de Compras	19
2.4.2	Objetivos del Departamento de Compras	19
2.4.3	Funciones del Departamento de Compras de Repuestos	20
2.4.4	Funciones del Personal del departamento de Compras de Repuestos en una Empresa de Transporte	20
2.5	Departamento de Finanzas	21
2.6	Departamento de Contabilidad	22

CAPÍTULO III

AUDITORIA OPERACIONAL DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS

3.1	Definiciones y Objetivos	24
3.2	Importancia de la Auditoría Operacional	24
3.3	Normas de la Auditoría Operacional	25
3.4	Auditoría Operacional del Ciclo de Egresos-Compras	26
3.5	Alcance de la Auditoría Operacional en el Ciclo de Egresos-Compras	26
3.6	Objetivos de la Auditoría Operacional del Ciclo de Egresos-Compras	28

ÍNDICE	PÁGINA	
3.7	Metodología de la Auditoría Operacional del Ciclo de Egresos-Compras	30
3.8	Informe	37
3.9	Auditoría Operacional del Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos en una Empresa de Transporte	41
3.9.1	Objetivos	42
3.10	Evaluación del Control Interno Informe Coso	43
3.10.1	Definición y Objetivos	44
3.10.2	Componentes	45
CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO		
AUDITORÍA OPERACIONAL DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS DE REPUESTOS PARA CABEZALES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE		
4.1	Índice General de Papeles de Trabajo	50
4.2	Carta de Propuesta y Compromiso	51
4.3	Memorando de Planificación Auditoría Operacional	57
4.4	Programa de Trabajo	61
4.5	Familiarización	67
4.5.1	Estudio Ambiental de la Organización	68
4.5.2	Estructura de la Organización	69
4.5.3	Reglamentación Estatal y Municipal	70
4.5.4	Estudio de la Gestión Administrativa	71
4.5.5	Visita a las Instalaciones	71
4.5.6	Evaluar el Riesgo Compromiso	72
4.5.7	Enlace con el Cliente	78
4.6	Investigación y Análisis	80
4.6.1	Matriz de Riesgos Operativos	81
4.6.2	Matriz de Riesgos Financieros	84
4.6.3	Evaluación del Ambiente de Control	85
4.6.4	Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno Ciclo de Egresos Compra de Repuestos	87
4.6.5	Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno Bodega de Repuestos	94
4.6.6	Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno Departamento de Tráfico	95
4.6.7	Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno Departamento de Talleres	96
4.6.8	Fortalezas y Debilidades observadas en la Evaluación del Control Interno	97
4.6.9	Revisión Analítica del Estado de Resultados	99
4.6.9.1	Análisis de Cifras Comparativo del Estado de Resultados	101
4.6.9.2	Notas a la Revisión Analítica de Resultados	102
4.6.10	Pruebas de Cumplimiento del Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos	104
4.6.10.1	Enunciado para las Pruebas de Cumplimiento	104
4.6.10.2	Plan de Muestreo	104
4.6.10.3	Hoja de Trabajo Prueba de Cumplimiento del Ciclo de Egresos-Compra de Repuestos	106
4.7	Diagnóstico	108
4.7.1	Memorando del Trabajo Desarrollado en la Prueba de Cumplimiento Ciclo de Egresos Compras de Repuestos	108

ÍNDICE

PÁGINA

4.7.2	Informe Final	115
	Conclusiones	132
	Recomendaciones	133
	Bibliografía	134

INTRODUCCIÓN

El plan de Estudios de la Universidad de San Carlos de Guatemala, culmina para el estudiante con la preparación, elaboración y presentación de un trabajo de tesis, que cumpla con los requisitos mínimos profesionales, para que el futuro Contador Público y Auditor aplique, los conocimientos y experiencias adquiridos; lo que ha conducido ha elaborar el estudio titulado **“AUDITORÍA OPERACIONAL DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS DE REPUESTOS EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE”**.

La Auditoría Operacional, es el examen objetivo, crítico y profesional de una organización, para comprobar el grado en que la administración ha complementado los planes, políticas, metas y objetivos preestablecidos, para determinar los índices de eficiencia y economía de las operaciones, e informar a la alta administración de los hallazgos significativos resultantes, para la toma de las decisiones correctivas adecuadas, en búsqueda de la mejora continua.

El estudio aplicado a una Empresa de Transporte se realiza con la finalidad de determinar si las empresas que prestan estos servicios pueden utilizar la Auditoría Operacional como estrategia de desempeño empresarial para la competitividad en el ámbito de este servicio; es importante su realización, porque permitirá el fortalecimiento a las empresas que se dedican a prestar este servicio.

La Auditoría Operacional no sólo detecta, si no que recomienda las posibles soluciones para fortalecer los procesos normales del negocio, ya que, si existen controles internos, éstos pueden ser evaluados para ver si se están cumpliendo y así actualizar o fortalecer éstos, con el fin de ayudar a la administración para que reciba información adecuada para una buena toma de decisiones.

El estudio de este tema se ha dividido en cuatro capítulos, el primer capítulo se enfoca a la explicación de las Empresas de Transporte y sus antecedentes, qué es lo que hacen, qué entidades las regulan, los equipos que se utilizan para el transporte de carga por carretera; su estructura organizativa, el segundo capítulo muestra como se conforman los departamentos que intervienen en la adquisición de compras de repuestos y accesorios, así como interrelacionan unos con otros, el capítulo tres profundiza en los términos de la Auditoría Operacional, los objetivos que se persiguen

y el proceso básico para llevarla a cabo, para concluir con un cuarto capítulo que muestra un caso práctico del negocio, analizado por medio del ciclo de transacciones de egresos.

Se espera que con el presente trabajo se contribuya a dar a conocer la importancia económica que representa para el país este tipo de empresas y cómo se puede lograr una eficiencia operativa en el Ciclo de Egresos-Compras de repuestos que beneficie directamente a los accionistas de la empresa, a los clientes que hacen uso del servicio de transporte por carretera, e indirectamente a la población que se ve expuesta ante los desperfectos mecánicos que sufre este tipo de transporte en la carretera.

CAPÍTULO I

HISTORIA Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN GUATEMALA

1.1. Historia y Desarrollo de las Empresas de Transporte en Guatemala

“A principios del siglo XX en Guatemala, la población urbana crecía con relativa lentitud, y empresas extranjeras fueron contratadas para establecer una vía de carga que transportara materias primas del exterior, hacia las costas marítimas, con el fin de exportarlas, de modo que se creó una red ferroviaria que debía abarcar gran parte del territorio nacional, la cual pertenecería al Estado.” (14:33)

Se hicieron carreteras de tierra al quitar la maleza y los árboles de los senderos por los cuales se transitaba. Muchas de esas carreteras, sin embargo, se hacían casi intransitables durante los periodos de mal tiempo.

Ya en el período precolombino se poseía un rudimentario pero eficiente sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho del territorio, por el cual trasladaban distintos tipos de mercaderías. Bien a pie o a lomo de mulas o caballos, la mercadería lograba llegar a su destino. A veces a través de puentes de cuerdas entre las montañas. Otros pueblos utilizaron canoas o botes como medio de comunicación.

La llegada de los europeos —españoles y portugueses— a lo largo de casi toda América produjo cambios en los medios de transporte. El principal modo de comunicación era el marítimo, dado que era más eficiente y rápido para puertos naturales y para los lugares en los que se construyeron puertos, tanto de mar como de los caudalosos ríos americanos.

En el siglo XX la formación e instalación de grandes corporaciones de fabricantes dio un gran impulso a la producción de vehículos tanto para el uso particular como para el transporte público y de mercancías, así como la exportación a terceros países.

El transporte terrestre de carga pesada, se desarrolló más despacio. Durante siglos los medios tradicionales de transporte, restringidos a montar sobre animales, carros y trineos tirados por animales, raramente excedían de un promedio de 16 km/h.

“En las últimas décadas la industrialización, la expansión de los mercados internos, el éxodo de las familias campesinas hacia los centros urbanos, y la organización de planes regionales de integración económica ha llevado a los gobiernos a atribuir gran prioridad a la construcción de carreteras por todo el país, tanto para las comunicaciones internas, como para las internacionales, mejorando los caminos existentes, y ampliando nuevas rutas.”(14:33)

El Transporte está conceptualizado como, “medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro”. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.”(14:34)

Las empresas de transporte pesado son las que proveen servicio de conducción y logística de carga pesada, entendiéndose como carga el conjunto de bienes físicos objeto de traslación por medio del transporte (Asociación de Transportistas Internacionales, 2006). “Al final de los años cuarenta y principios de los cincuenta, con la construcción de la Carretera al Atlántico surgieron las primeras empresas de este tipo de transporte, las cuales contaban con dos o tres camiones para el traslado de sus productos.” (14:33)

“La existencia de nuevos caminos y mejores rutas dio como resultado el surgimiento del Transporte de Carga por medio de camiones y trailers, en la actualidad, el más utilizado en Guatemala, y que permite el traslado de cualquier tipo de producto de una región a otra, ya sea, nacional o internacionalmente, a puertos y/o aeropuertos locales; luego, a principios de los años sesenta surgieron los cabezales, medio más moderno que los

camiones, el que permitiría trasladar en menor tiempo, y con más seguridad cualquier tipo de mercancías, ya sea por medio de plataformas, furgones y en las últimas décadas por medio de contenedores.” (14:34)

1.2. Aspectos Generales de las Empresas de Transporte de Carga Pesada Terrestre

El desarrollo económico no depende únicamente de la capacidad del productor para identificar necesidades en la demanda y producir los bienes para satisfacerla. Es un proceso complejo que incluye la distribución del bien producido, ya que éste determina la celeridad de traslado y el precio final de los bienes.

El transporte es utilizado para exportar e importar productos ya que estos medios ayudan a facilitar la entrega oportuna al consumidor.

Los productores deben buscar los medios de transporte más adecuados para reducir costos y volverse más competitivos en el mercado internacional. Un factor importante para la reducción de costos en el transporte es la logística que representa un 40% del precio final de un producto.

En la actualidad en Guatemala no se cuenta con la infraestructura adecuada y tienen malos procesos de carga y descarga, lo que causa que se eleven los costos de exportación.

1.2.1 Tipos de carga que trasladan las Empresas de Transporte Terrestre

Los tipos de carga que se manejan en la prestación de este servicio son:

- a) **“Carga seca.** Son bienes físicos sólidos, transportados según sus características; en cajas (productos industriales, de comercio o agrícolas), sueltos (hierro, productos de hierro, vehículos, equipos, maquinarias, productos agrícolas, etc.); en sacos o bidones (productos agrícolas, químicos, etc.); a granel sólido (unidades sueltas de poco tamaño capaces de agruparse en un cuerpo homogéneo, como tierra, minerales, granos de origen agrícola, entre otros)” (9:15)

- b) **Carga húmeda.** Bienes físicos en estado líquido o gaseoso, como agua, petróleo, derivados del petróleo, productos químicos (alcohol, solventes, ácidos, pinturas); agroquímicos y agrícolas. Se transportan, generalmente en vehículos especializados según la carga, en su gran mayoría a granel líquido por la facilidad de agrupación de productos.” (9:15)

“Para transportar los productos, ya sean éstos carga seca o carga húmeda se utilizan contenedores, un contenedor es un recipiente o embalaje metálico usado para transportar mercancías, furgones, plataformas etc.”(9:16). Estos, tienen diferentes características que conviene conocer, a continuación se presenta un detalle de cada uno de estos:”

- De carácter duradero y lo suficiente resistente al uso reiterado.
- Especialmente adaptado para asegurar un transporte de mercancías por uno o varios medios de transporte sin ruptura de carga.
- Que posea dispositivos que faciliten su manipuleo de un medio de transporte a otro.
- Especialmente concebido para ser fácilmente llenado y vaciado, de un volumen interior de por lo menos un metro cúbico. De hecho en los casos de transporte integrados por vía marítima, los únicos tipos corrientemente usados son los ISO de 20’, 35’, 40’, 43’ y 45’. (Manual Ventanilla Única para las Exportaciones, 2003) (9:17)

1.2.1.1 Clases de Contenedores Utilizados para Mover Carga

- A) **Contenedores en Tránsito:** Son los contenedores desembarcados en el puerto y que son trasladados por cualquier medio de transporte diferente al marítimo hacia otro país, o los que proceden de un país por cualquier medio de transporte diferente al marítimo, siendo recibidos por el puerto a ser embarcados posteriormente a su destino. (Manual Ventanilla Única para las Exportaciones, 2003).
- B) **Dry Cargo Container:** Este es el tipo de contenedor más común y es utilizado para una variedad de productos. Especialmente se acostumbra para los que se empacan en sacos, cajas, bolsas, tambos o productos a granel.

- C) **Ventilated Dry Cargo Container**: Principalmente usado para carga que requiere ventilación.
- D) **Insulated Container**: Especial para la carga de productos congelados o que requieren refrigeración.
- E) **Flat Rack**: Se utiliza para la exportación de maquinaria, equipo pesado para la industria de madera y otra carga de grandes tamaños y dimensiones.
- F) **Trank Container**: Su uso se limita al transporte de carga líquida.
- G) **Bin Container**: Este contenedor se usa principalmente para carga que no requiere protección especial.
- H) **Cerrados**: Son unidades estándar con puertas en la parte posterior, puertas laterales o combinaciones de ambas.
- I) **Abiertos**: También existen combinaciones de techo abierto, de lateral abierto y de ambas aberturas más el extremo abierto. Hay algunos con la base y dos paredes extremas.
- J) **De Plataforma**: Se compone únicamente de la base del contenedor y los esquineros. Generalmente transportan bultos voluminosos y significativamente pesados.
- K) **Refrigerados o Reefers**: Tienen incorporada su propia unidad refrigerante que puede ser de tipo mecánico o criogénico.
- L) **Porthole**: Contenedores con dos aberturas en la pared extrema por donde se introduce el aire frío desde una fuente externa.
- M) **Tolva**: Son variantes que permiten movilizar carga a granel y que incluyen mecanismos para la descarga.

N) **Jaula:** Transporte de carga sobre cubierta inmune al factor climático. Habilitados para transportar todo tipo de líquidos.

O) **Aislados:** Sin mecanismos adosados en forma permanente o temporaria para la provisión del frío o calor.

1.2.1.1.1 Características de los Contenedores

A continuación se detallan las características más importantes de los contenedores utilizados en las empresas de transporte:

- **Dimensiones** Se hace referencia a las medidas externas de contenedores que están bajo la Organización Internacional de Normas. Tienen una longitud de seis a doce metros de largo; ancho estándar de 2.44 y una altura de 2.60 metros.
- **Calificación:** se identifica a los contenedores por su longitud en medida en pies.
- **Capacidad:** un contenedor de 20` puede transportar como carga neta entre 18 y 22 toneladas y uno de 40` puede transportar como carga de hasta 28 toneladas.
- **Materiales:** la tendencia actual es construir en chapa de acero la estructura y revestimientos exteriores de contenedores estándar.
- **Resistencia:** atento a las necesidades de estibar productos deben estar debidamente embalados para evitar daños en la mercancía.

1.2.1.2 Características Principales del Cabezal

El cabezal es un vehículo automotor, que cuenta con la capacidad de halar tanto una como dos plataformas, tomando en cuenta sus pesos y dimensiones. El cabezal consta de un eje delantero simple o de giro, eje que está compuesto por dos ruedas, una en cada extremo del mismo y dos ejes traseros o

de tracción, simples de rueda doble o tándem, los cuales están compuestos cada uno de cuatro ruedas de igual medida, dos ruedas en cada extremo de los ejes.

Este tipo de camión está catalogado, según el reglamento de pesos y dimensiones del Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Obras Públicas, como un T-3, el cual es un tractor o cabezal consistente en un automotor con eje simple en la parte delantera (eje direccional) y dos ejes dobles en la parte trasera (ejes de tracción).

Actualmente, en la industria automotriz, la tecnología moderna ha permitido en gran medida el incremento en la eficiencia de los vehículos automotores, los cuales se definen como todo el vehículo provisto de un dispositivo mecánico de autopropulsión, utilizado normalmente para el transporte de personas o mercancías por carretera y que no marche sobre rieles o conectado a un conductor eléctrico, esto con el fin de ofrecer tanto un buen desempeño como un óptimo rendimiento. Esto ha hecho que los nuevos cabezales o tractores sean muy eficientes, con costos de operación y mantenimiento muy bajos, haciendo de los mismos una buena inversión para la empresa, manteniendo un alto valor de reventa. Para una mejor comprensión, a continuación, se presentan en forma de resumen las características de un cabezal.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL CABEZAL

RENDIMIENTO	7.8 - 8.5 KMS/GAL
MOTOR DIESEL	350 HP, 11.1 LTS.
LBS. DE TORQUE	1,400
CAJA DE VELOCIDADES	MECÁNICA DE 10 VELOCIDADES
EJE DELANTERO	CAPACIDAD DE CARGA DE 13,200 LBS.
EJE TRASERO	CAPACIDAD DE CARGA DE 40,000 LBS.
RELACION DE EJES CONTRA MOTOR	5.29:01
LLANTAS	11R X 24.5 XZY1 MICHELLIN
CAPACIDAD DE COMBUSTIBLE	1 TANQUE DE 100 GALONES
LONGITUD	4.50 METROS

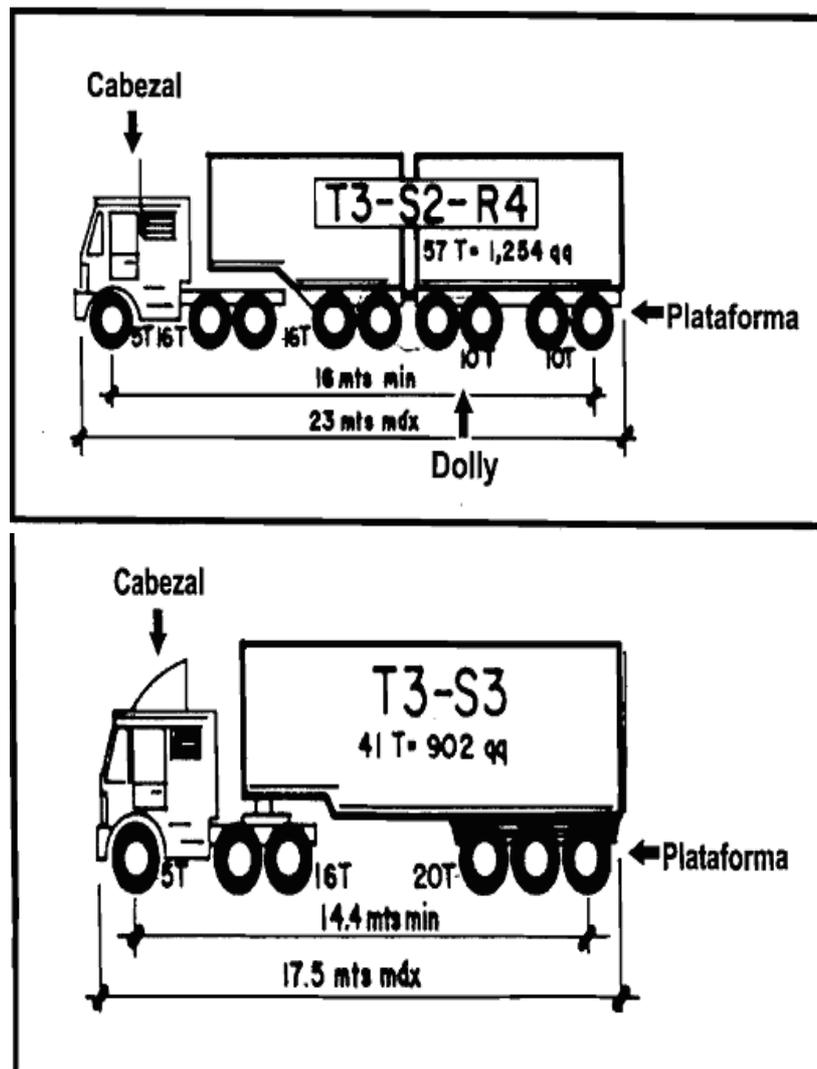
Fuente: Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Obras Públicas, Reglamento de Pesos y Dimensiones.

1.2.1.3 Características Principales de las Plataformas

“Se define como un semirremolque con un eje trasero triple, el cual es un conjunto de tres ejes simples de rueda doble con una separación de sus centros comprendida entre 1 y 2.45 metros.” (10:9)

“Existen plataformas de 27 pies de largo con dos ejes dobles cada una, unidas por un dolly, el cual se puede definir como un remolque, ya que es el vehículo que soporta la totalidad de su peso sobre sus propios ejes y que está destinado a ser halado por un vehículo automotor.” (10:10)

Ambas plataformas están catalogadas como un S-2, ya que cada una es un semirremolque con dos ejes traseros dobles. El dolly está catalogado como un R-4, el cual es un remolque con dos ejes dobles uno a cada uno de sus extremos. A continuación se ilustra cada opción para su mejor visualización.



1.2.1.4 Período de Utilización de un Cabezal

“Se debe tomar en cuenta que comúnmente este tipo de transporte opera aproximadamente 312 días de los 365 días con que cuenta un año. Esto se establece tomando en cuenta que los días domingos y días festivos no se labora, los cuales pueden ser aprovechados para los respectivos mantenimientos y chequeos con el objeto que el camión se encuentre siempre en óptimas condiciones y no se tenga que interrumpir los viajes planeados con anticipación debido a fallas detectadas en el momento de emprender el viaje o a la mitad del mismo.” (10,15)

1.2.2. Tipos de Clientes en las empresas de Transporte

Según la Cámara de Transportistas Centroamericanos (2007), los tipos de clientes que se atienden en esta industria son las empresas pequeñas, medianas y grandes que necesitan del servicio de transporte de mercadería; las más importantes son tanto las bananeras como las navieras ubicadas en las principales zonas de los departamentos de Izabal y Escuintla.

Las empresas transportistas que participan dentro de un canal de comercialización, están obligadas a un continuo proceso de negociación, tanto en la venta de sus servicios, como en la compra de sus insumos, en donde el precio del servicio es el factor determinante para los clientes.

1.2.3. Clasificación de las Empresas de Transporte

La industria de transportes de carga pesada es competitiva, aun cuando las barreras de entrada son altas; esto se evidencia específicamente con las acciones que cada empresa realiza para mejorar su posición o protegerla y para abarcar más mercado. Para incursionar dentro de esta industria se requiere de una fuerte inversión, la que se detalla en la siguiente tabla.

Tamaño de la empresa	Número de unidades de transporte	Inversión (aproximada US\$)
Microempresa	1	27,000.00
Pequeña empresa	10	270,000.00
Mediana empresa	25	675,000.00
Grande	150	4,050,000.00

1.2.4. Aspectos Legales aplicables a las empresas de transporte

Toda empresa de transporte, está regulada por el Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70 del Congreso de la República, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 y su reglamento contenido en el acuerdo gubernativo 206-2004; Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento, contenidos en el Decreto 27-92 y el acuerdo gubernativo 424-2006 respectivamente, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92; Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008, todos del Congreso de la República de Guatemala y leyes específicas tributarias emitidas para regular su funcionamiento vigentes en Guatemala (lo que no representa estudio en este trabajo de tesis). Por su importancia, a continuación se describe la legislación que tiene directamente que ver con el tema de estudio.

La Constitución Política de Guatemala (1985), en el artículo 131, estipula: Por su importancia económica en el desarrollo del país, gozan de la protección del estado, todos los servicios de transporte comercial y turístico; terrestres, marítimos o aéreos. Las terminales terrestres, aeropuertos y puertos marítimos comerciales, se consideran bienes de uso público común, así como los servicios del transporte quedan sujetos únicamente a la jurisdicción de autoridades civiles.

1.2.4.1. Reglamento para el Control de Pesos y Dimensiones de Vehículos Automotores y sus Combinaciones

El Reglamento para el control de pesos y dimensiones de vehículos automotores y sus combinaciones está contenido en el Acuerdo Gubernativo 1084-92. Este reglamento fue emitido el 30 de diciembre de 1992 y puesto en práctica durante aproximadamente 3 años.

Este reglamento establece regulaciones que todo vehículo automotor que transporte carga debe cumplir cuando circule por carreteras nacionales o rutas pavimentadas del país y por carreteras departamentales o municipales, pavimentadas o de terracería, dentro de los principales lineamientos, se pueden incluir el artículo 4to y 6to, los cuales establecen que "se permitirá la circulación de vehículos o combinaciones de vehículos cuyo peso por eje, peso bruto vehicular, separación mínima entre ejes más distantes y longitud total, no exceda los límites que se

indican...." En estos dos artículos se detallan una a una, dependiendo del tipo de vehículo autorizado, las dimensiones permisibles para cada uno. Estas regulaciones deben ser tomadas en consideración por cualquier persona o empresa que desee poner a circular cualquier tipo de camión en las carreteras del país, ya que no se permitirá su circulación si los camiones no cumplen con los requisitos establecidos en dicho Reglamento.

1.2.4.2. Ley y reglamento de Tránsito

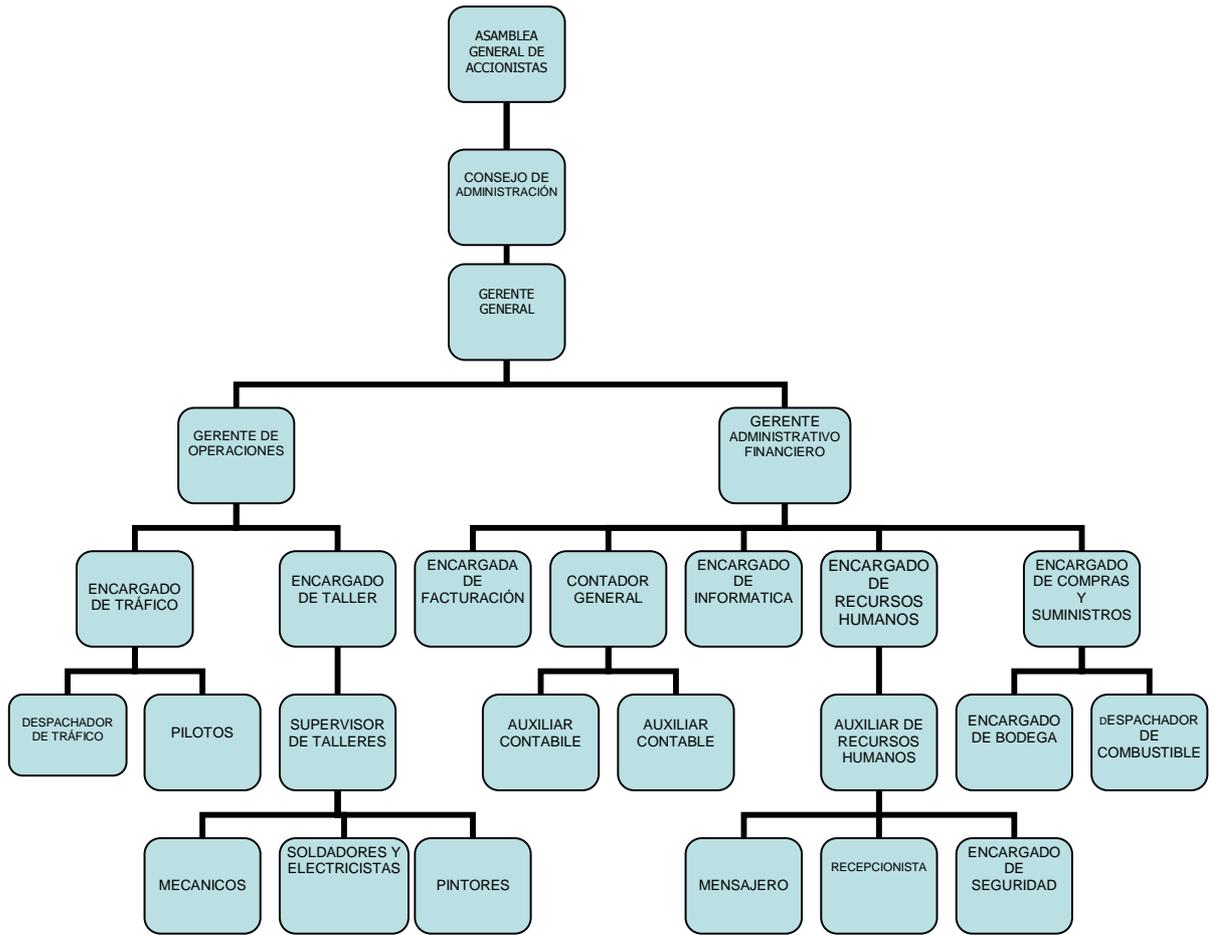
Está contenido en el acuerdo gubernativo 499-97 emitido el 2 de julio de 1997; en todo lo referente a pesos y medidas lo regula el acuerdo gubernativo 1084-92.

La actual ley y reglamento de tránsito ya cuenta con ciertos artículos que regulan la circulación de transporte de carga dentro de la ciudad capital, la regulación del transporte está contenido en el capítulo VIII del Reglamento de tránsito y por ejemplo, en el artículo 84, se menciona que existen carriles específicos para que los vehículos de transporte de carga circulen, el artículo 85 establece: Sujeción a horarios y rutas.

1.2.5. Estructura Organizacional de las Empresas de Transporte

Para efectos del presente trabajo de tesis, se presenta la estructura organizacional de la empresa de transporte en estudio, sin embargo, la descripción de los puestos que se presentará es únicamente de los departamentos que serán evaluados en el caso práctico:

TRANSVARSA, S.A.
ORGANIGRAMA



Fuente: Trabajo desarrollado en la empresa de Transporte objeto de estudio, Enero de 2010

1.2.5.1. Descripción de puestos

Una breve descripción, de las funciones que realiza el personal de la empresa sujeta a investigación, dentro de su puesto de trabajo, se muestra a continuación:

Gerente General

Es la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige la empresa por cuenta y encargo de la Junta Directiva. Es el encargado de realizar la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

Gerente de Operaciones

- Tiene a su cargo toda la operación de la empresa.
- Da Instrucciones al personal de despacho.
- Solicita a Taller la reparación y mantenimiento de los cabezales necesarios para la prestación del servicio.
- Coordina con compras la adquisición de repuestos nuevos y usados que necesite el taller.
- Mantiene constante comunicación con el cliente para la coordinación de carga tanto en la importación como en la exportación.

Encargado de Tráfico

- Supervisar el despacho general de viajes.
- Controlar y asignar cabezales y pilotos para las distintas operaciones de transportes.
- Supervisar al personal a su cargo.

Despachadores de Tráfico

- Elaborar envíos y recepción de papelería de viajes realizados.
- Ubicar pilotos que van y vienen en ruta.
- Coordinar cargas y descargas de contenedores en las distintas empresas dentro del país y Centro América.
- Elaborar vales de combustible de acuerdo a los galones que sean necesarios para realizar un viaje para que sean entregados al despachador de diesel

Pilotos

- Conducir al lugar asignado según instrucciones escritas o verbales, sin cambiar la ruta indicada.
- Custodiar todos los componentes, aceites y diesel del cabezal y equipo de arrastre que conduzca, así como su mercadería.

Encargado de Taller

- Darle atribuciones al personal a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento de vehículos, maquinaria y equipo de arrastre comercial y particular de la empresa.

Supervisor de Talleres

- Darle atribuciones al personal a su cargo.
- Supervisar el trabajo asignado al personal
- Verificar la necesidad en reparación de cabezales y equipo de arrastre
- Recibir los cabezales y equipo de arrastre que ingresan al taller.

Mecánicos

- Realizar las atribuciones que le sean asignadas por el jefe de mecánicos.
- Reparar los camiones y brindar servicios preventivos.

Soldadores

- Realizar reparaciones de soldadura al equipo solicitados por el Jefe de Mecánicos.

Electricistas

- Revisar y reparar cualquier desperfecto que hay en el sistema eléctrico a todo vehículo propiedad de la empresa.
- Poseer en bodega un stock de alternadores y starters en buen estado.

Pintores

- Realizar las distintas tareas asignadas por el jefe de mecánicos como enderezar y pintar los vehículos indicados.

Bodeguero

- Llevar inventarios de repuestos y llantas al día.
- Entregar repuestos cuando los mecánicos lo soliciten.

Despachador de Combustible

- Recibir vales de combustible elaborados por el despachador de tráfico
- Verificar lo auténtico de los vales de diesel
- Despachar los galones de combustible consignados en el vale.
- Mantener un inventario del Diesel comprado, entregado y en existencia.
- Hacer requisición de Diesel
- Recibir el Diesel comprado
- Medir Tanques de combustible de cabezales propios y del transporte por compras realizadas.

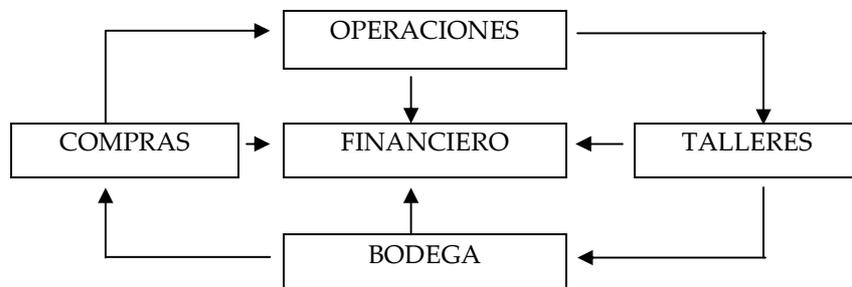
Encargado de Compras y Suministros.

- Elaborar Ordenes de Compra
- Cotizar Repuestos y Suministros
- Elaborar Pedidos
- Autorizar las Facturas para Contraseñas de pago
- Contactar nuevos proveedores

El encargado del departamento de compras, es el más importante para cumplir el objetivo de esta investigación; este departamento es el que se encarga de planificar las compras de repuestos y accesorios en coordinación con el Gerente administrativo y financiero; las funciones específicas de este departamento se detallan ampliamente en el capítulo II.

CAPÍTULO II
DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE COMPRAS DE REPUESTOS
PARA CABEZAL

Con el objetivo de tener una mejor apreciación de como se interrelacionan, cada uno de los departamentos que intervienen en el proceso de compras, de repuestos para cabezal, se ha preparado el siguiente cuadro sinóptico



Cada uno de los departamentos involucrados interrelaciona con el otro, de manera que solicitan información y a la vez proveen de la misma, con el objetivo de cumplir con la función de compras:

A continuación se describen los departamentos que intervienen en el proceso de compras de repuestos para cabezal en una empresa de transporte, sin embargo para efectos de esta tesis, nos enfocamos principalmente en el departamento de Compras.

2.1 Departamento de Operaciones

Este departamento es el encargado de la atención a los clientes externos, todo cliente que desea contratar los servicios de transporte terrestre por carretera con la empresa es referido al departamento de Operaciones. En este departamento se cuenta con una persona encargada y tres auxiliares, el gerente del departamento es quien elabora las cotizaciones para los clientes, ofrece las tarifas y cierra las negociaciones.

Es este departamento el que se encarga de la logística del transporte y coordinación de los pilotos que serán asignados para los viajes respectivos.

INTERACCIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE TALLERES

Los clientes contratan hasta con un mes de anticipación el transporte, el departamento de operaciones de la empresa por lo tanto programa a través de un cronograma la posible asignación de piloto, cabezal y rastra. Debido a las fallas que existen en el departamento de mecánica y mantenimiento de la empresa, son los pilotos de los cabezales quienes reportan fallas mecánicas, por lo que las reparaciones a las unidades muchas veces son de urgencia, originándose desde este momento la presión sobre el departamento de talleres mecánicos, con el objetivo de que sean reparados los cabezales que serán necesarios para los viajes planificados, trasladando así la función al departamento de talleres.

2.2 Departamento de Talleres Mecánicos y Mantenimiento

En una empresa de Transporte Terrestre, el departamento de Taller Mecánico y Mantenimiento es básico, especialmente si se trata de una empresa calificada como grande.

Este departamento, cumple la función de mantener los cabezales, rastras y vehículos de la empresa en condiciones óptimas para la prestación del servicio.

INTERACCIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE BODEGA DE REPUESTOS

El departamento de Talleres de Mecánica solicita los repuestos, accesorios y lubricantes que son necesarios para un adecuado mantenimiento y reparación en la empresa, al no existir en stock es necesario que se haga de inmediato la compra trasladando en ese momento la función al departamento de Bodegas y suministros, quedando a la espera de la recepción en bodega de los repuestos, accesorios y combustibles.

2.3 Departamento de Bodega de Repuestos

Este es el lugar donde se guardan los diferentes tipos de repuestos para cabezales. Este departamento controla físicamente y mantiene todos los repuestos inventariados, se debe establecer resguardo físico adecuado para proteger los repuestos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros se deben mantener actualizados, lo cual facilitan la localización inmediata de los artículos

Los bienes que forman las existencias o stocks son:

- **Combustibles:** son materiales de consumo que no se incluyen en el producto transformado, pero facilitan el proceso.
- **Repuestos:** piezas de recambio para equipos y máquinas.
- **Materiales diversos:** materiales de consumo que no pertenecen a los conceptos anteriores y tampoco se incorporan al producto.
- **Accesorios** (eléctricos, stops, pide vías y otros)

INTERACCIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Cuando los repuestos solicitados por el departamento de taller mecánico no están disponibles en bodega, se inicia un proceso de solicitud de compras, procedimiento que es narrado en el capítulo IV, en donde se presenta el caso práctico sobre la aplicación de la auditoría operacional a una empresa de Transporte de Carga Terrestre, se interacciona con el departamento respectivo, enlazándose así cada uno de los departamentos.

2.4 Departamento de Compras

En una empresa dedicada al transporte de carga terrestre el departamento de compras, es el encargado de localizar y seleccionar los proveedores, adquirir repuestos, componentes y accesorios, luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas.

“La función básica del departamento de compras, es igual a cualquier área de procuración, proveer buenos productos o servicios a buen precio, a buen tiempo y en un buen lugar. El término “buen” es usado aquí como sinónimo de “la mejor posible”, en todos los aspectos que se considere sean en beneficio de los intereses de la empresa” (11:1)

“El interés primordial es que la función básica de compras debe existir a diferentes niveles, en los niveles bajos, es la eficiencia con que el personal auxiliar cumpla con la parte que le corresponde en los procedimientos operacionales, en el nivel intermedio, existe interés en la efectividad con que las actividades individuales cubren los aspectos más importantes tales como la selección de proveedores y la negociación de precios, y en los altos niveles, hay preocupación por el grado en que se puedan percibir las oportunidades de lograr mejores compras para las demás funciones gerenciales”. (11:1)

2.4.1 La gestión de compras

Es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los repuestos y accesorios necesarios. Comprende la planificación y la gestión de las compras, el almacenaje de los productos, procurando que se realice en las mejores condiciones y al menor coste posible.

Las funciones de la gestión de compras son:

- a) Adquirir los repuestos y accesorios necesarios para la reparación de los cabezales y rastras de la empresa.
- b) Gestionar el almacenaje de los repuestos y accesorios, manteniendo los stocks mínimos de cada repuesto.
- c) Controlar los inventarios y los costes asociados a los mismos.

2.4.2 Objetivos del departamento de compras

Los objetivos de este departamento son:

- a) Calcular las necesidades de la empresa logrando un inventario suficiente para que no existan repuestos obsoletos o de lento movimiento
- b) Buscar proveedores competitivos.

- c) Adquirir materiales con la calidad adecuada para los fines a los que se destinan.
- d) Conseguir la mejor relación calidad-precio.
- e) Conseguir suministros a tiempo.
- f) Mantener los inventarios al mínimo.
- g) Conseguir materiales estándar.
- h) Colaborar con las demás áreas de la empresa.
- i) Minimizar la inversión en inventarios.
- j) Establecer un sistema de información eficiente.
- k) Cooperar con el departamento de compras.

2.4.3 Funciones del departamento de compras de repuestos

- a) Analizar las tendencias del mercado.
- b) Estudiar los envíos de los proveedores.
- c) Mantener con los proveedores relaciones eficientes.
- d) Buscar soluciones para mejorar los costos de la organización y
- e) actuar en coordinación con los demás departamentos.

2.4.4 Funciones del personal del departamento de compras de repuestos

El **jefe de compras** es el encargado de la organización, coordinación y control de todas las actividades relacionadas con la gestión del servicio a su cargo. Sus funciones son:

- a) Fijar los objetivos a conseguir en cada período y elaborar el presupuesto.
- b) Organizar las actividades de su departamento.
- c) Recibir las solicitudes de compras de repuestos; buscar fuentes de suministros que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, evaluar las ofertas eligiendo los proveedores más adecuados.
- d) Transferir al departamento de administración la documentación.
- e) Informar y controlar.

Los **compradores** son los responsables de recoger o comprar los repuestos y servicios necesarios para la empresa. Su función consiste en conseguir una buena operación, ser eficaces y defender los intereses de la empresa.

INTERACCIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS

El departamento de compras no puede cumplir su función de forma aislada. La organización debe permitir la coordinación de las tareas a realizar y la conexión con otros departamentos de la empresa, así:

- a) La necesidad de unidades solicitadas por el Departamento de Operaciones
- b) La disponibilidad de repuestos para el Departamento de Talleres.
- c) La solicitud de compras efectuada por el Departamento de Bodega.
- d) Las necesidades de repuestos y accesorios del Departamento de Mecánica y Servicios.
- e) Los cálculos realizados por el personal de la gestión de stock y de almacén.
- f) Las ventas previstas por el responsable del Departamento de Operaciones

2.5 Departamento de finanzas

La función de Finanzas está establecida principalmente en una empresa de tamaño mediano o grande. Esta función es esencial en cualquier empresa debido a que se necesita una persona especializada, capaz de evaluar los aspectos contables y las decisiones financieras que se deban tomar en determinado momento. Entre sus funciones están:

- a) Análisis de las tareas realizadas por la contabilidad.
- b) Decide acerca de la necesidad de la autorización de créditos.
- c) Evalúa la administración de los cobros.
- d) Evalúa nuevos proyectos e inversiones.
- e) Realiza la planeación de su departamento a corto, mediano o largo plazo.
- f) Analiza los datos proporcionados por el departamento de procesamiento de datos y de este modo se agiliza la toma de decisiones.
- g) Se encarga de revisar y controlar todo lo relacionado con el pago de Impuestos y datos sobre los Seguros con que cuenta la empresa.
- h) Tiene a su cargo la evaluación de los presupuestos, y su verificación de acuerdo con la realidad.
- i) El jefe del Departamento de Finanzas es el responsable de las operaciones financieras de la empresa, sobre las cuales ha dado su consentimiento.

2.6 Departamento de contabilidad

El Departamento de Contabilidad es donde se concentran todas las operaciones realizadas en los distintos departamentos de la empresa; su función principal consiste en registrar en el Mayor todas las operaciones practicadas.

Del Mayor, según es costumbre, se obtiene la balanza de comprobación, que a su vez, forma el punto de partida para los asientos de ajuste y de pérdidas y ganancias; y, finalmente, se obtendrían los Estados Financieros, con lo cual queda terminado el ciclo contable.

Como parte del proceso contable, este departamento se interrelaciona con todos los departamentos indicados con anterioridad, debido a que es aquí donde se registran todas las compras y consumos de repuestos, accesorios y combustibles adquiridos por la empresa, también es el departamento donde se establecen a través de los Estados Financieros las utilidades o pérdidas obtenidas durante un período de operaciones.

En el caso de una empresa grande, el departamento de Contabilidad constituye una función auxiliar del departamento de Finanzas de modo que como lo indica la teoría organizacional, las decisiones del departamento de Contabilidad están centralizadas en el departamento de Finanzas. Entre sus funciones están

- a) Llevar control de los bienes y posesiones de la empresa
- b) Estar al tanto de las deudas de la empresa con respecto a bancos, proveedores, acreedores; tanto a corto, como a largo plazo.
- c) Elaborar los Estados Financieros legalmente necesarios en base a un conocimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- d) Llevar un control de la cantidad de viajes, y de la carga del vehículo, tomando nota de los ingresos y de los gastos en que se han incurrido.

INTERACCIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Tanto el Departamento de Finanzas, como el Departamento de Contabilidad, interactúan con el Departamento de Compras, ya que los primeros dos son los que proveen información sobre límites de crédito, disponibilidad del flujo de efectivo, vencimiento de facturas, proporcionan la información financiera a los proveedores para optar a créditos y sobre todo llevan el control de la cuenta corriente por pagar, para evitar cierre parcial de créditos con los proveedores y de esta forma mantener la relación comercial, para evitar que los proveedores no den el crédito correspondiente por la falta de pago de las facturas correspondientes.

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS

Antes de iniciar, el estudio y análisis de la Auditoría Operacional del Ciclo de Egresos-Compras, se considera oportuno comentar las generalidades de la Auditoría Operacional.

3.1 Definiciones y Objetivos

El Boletín No. 1, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, indica que por auditoría operacional debe entenderse como “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”. (12.9)

De acuerdo a la guía de auditoría interna del IGCPA No. 1, 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”

Cabe mencionar que si bien en el país no se cuenta con normas reconocidas para la aplicación de la auditoría operacional, sí se cuenta con la intervención de las guías de auditoría interna, las cuales proporcionan algún apoyo al desarrollo de la auditoría operacional.

De acuerdo a lo indicado, una definición personal de la Auditoría Operacional se puede exponer así: “es un examen objetivo, crítico y profesional, de los procesos efectuados por una empresa, con el objetivo de determinar las áreas que no están cumpliendo con las políticas implementadas por la administración de la empresa y que ocasionan ineficiencia operativa, con el objetivo de corregirlas”.

3.2 Importancia de la Auditoría Operacional

La auditoría operativa con la finalidad de prestar un servicio de carácter gerencial, ya no contentándose de obtener una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros y la

eficiencia del Control Interno, tuvo la necesidad de conocer las deficiencias e irregularidades existentes que atentaban contra la eficiencia, economía y efectividad. La importancia de la auditoría operativa deja en el olvido la imagen del auditor que sólo se concentraba en la revisión de cuentas y a determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades; se convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos.

La auditoría operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la auditoría operativa en el más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.

3.3 Normas de la Auditoría Operacional

En Guatemala, no existe un organismo que haya emitido normas relativas 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.

La comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, emitió varios boletines, con el propósito de identificar el trabajo de Auditoría Operacional realizado por un Contador Público independiente. Actualmente se han emitido los siguientes boletines: (12:1-5)

Boletín No.	Nombre de Boletín
1	Esquema Básico de la Auditoría Operacional
2	Metodología de la Auditoría Operacional
3	Auditoría Operacional de Compras
4	Auditoría Operacional de Ventas
5	Auditoría Operacional de Cobranzas
6	Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos
7	Auditoría Operacional de Centros de Proceso Electrónico de Datos
8	Auditoría Operacional de Otorgamiento de Créditos
9	Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios
10	Auditoría Operacional de los Sistemas Administrativos de Información

3.4 Auditoría Operacional del Ciclo de Egresos-Compras

El ciclo de egresos-compras de una empresa incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para:

- La adquisición de bienes, mercancías y servicios.
- El pago de las adquisiciones anteriores,
- Clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó.

El ciclo de compras contiene la adquisición y el pago de:

- Inventarios.
- Activos fijos.
- Servicios externos.
- Suministros o abastecimientos.

En este ciclo se clasifica la adquisición de los recursos antes mencionados entre diversas cuentas de activo y de resultados. En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los recursos y el pago de los mismos, deben considerarse también como parte de este ciclo las cuentas por pagar y los pasivos acumulados derivados de la adquisición de dichos recursos.

3.5 Alcance de la Auditoría Operacional en el Ciclo de Egresos-Compras

Tomando en cuenta la definición de Auditoría Operacional, se puede identificar el alcance desde dos puntos de vista, los cuales se mencionan a continuación:

A) Alcance Lógico:

Son todas las operaciones de compras-egresos (pagos), que se realizan dentro de una empresa en donde se relacionan de alguna manera el uso de recursos financieros y humanos de la misma.

B) Alcance Conceptual:

Este 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, en el ciclo de egresos-compras, 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.” (12:11)

“La comisión de auditoría operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), ha mantenido siempre un criterio uniforme sobre este particular, considerando que la auditoría operacional debe proponer recomendaciones específicas (en los casos que se tengan elementos para ello) y que de no ser así, pudieran tener un carácter general; pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia.”(12:11)

“De otra manera, 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. En nuestro medio la tendencia es que la administración requiere no sólo se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exigen del auditor la presentación de recomendaciones. Así, el servicio de auditoría operacional es más útil y más acorde con nuestra realidad.” (12:12)

“En relación con los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta en un examen de auditoría operacional, la revisión debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso (planeación, organización, dirección y control) y no debe restringirse sólo al control.” (12:12)

En el boletín N° 2 de la Comisión de Auditoría Operacional del IMCP - Metodología- 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.

3.6 Objetivos de la Auditoría Operacional del Ciclo de Egresos-Compras

“El objetivo de la auditoría operacional de compras, es examinar las actividades que la integran, con el propósito de mejorar los controles operativos componentes y la propia eficiencia en el desarrollo de dichas actividades”. (12:45)

El objetivo de la auditoría operacional de compras, 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) La auditoría operacional persigue: detectar problemas y proporcionar bases para las soluciones, prever obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.

“En la práctica de una auditoría operacional, el contador público se circunscribirá al primer nivel de apoyo, ya que su participación en los demás niveles queda fuera de la práctica de la auditoría operacional. Los niveles segundo y tercero quedan enmarcados dentro de lo que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa.” (12:10)

“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.

El auditor operacional hace las veces del médico general, que diagnostica las fallas (enfermedades) dando pie a la participación del especialista, que puede ser él mismo u otro Contador Público, el que promoverá las soluciones concretas. Esto último corresponde a los niveles de apoyo segundo y tercero mencionados anteriormente”. (12:10)

3.7 Metodología de la Auditoría Operacional al Ciclo de Egresos-Compras

“Según el boletín número dos de Auditoría Operacional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), dirigido a la metodología, 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.” (12:26)

I) 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.

Estudiar los expedientes de auditorías e informes y cartas de recomendaciones o sugerencias cuando esto sea aplicable.

Enseguida 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:

A) Estudio Ambiental de la Organización

En esta primera fase se puede llegar a obtener información orientadora de gran valía que permita 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:

- a) La importancia que para la empresa representa la operación que se audita, medida de acuerdo a las repercusiones financieras que tendría si se mejorara su eficiencia;
- b) Indicadores tales como rotaciones o razones financieras;
- c) Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa;
- d) Reglamentación estatal y municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación;

- e) Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

B) 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, en términos generales sus características y posibles deficiencias; la evaluación de esta instrumentación se hará en detalle en una fase posterior por lo que en este proceso de familiarización al auditor únicamente le interesa conocer las características esenciales de la misma.” (12:28)

C) Visita a las Instalaciones

“Inspeccionar las instalaciones de compras, incluyendo las áreas de recepción, almacenaje etc.” (12:46)

Tiene por objeto observar directamente cómo se efectúan las operaciones e identificar síntomas de problemas.

Durante el proceso de familiarización es lógico que el auditor entre en 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.

Una vez realizado el proceso de familiarización, el auditor operacional 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, estando así en posibilidad de delegar parte de las investigaciones y de supervisar su realización.

II) Investigación y análisis

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa a compras tanto de carácter interno como externo, para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

En esta fase, se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico y proyecciones de compra, tanto en unidades como en valores, así como comparar los datos de compras con las de ejercicios anteriores y de ser posible con los de empresas similares.

La utilización de estadísticas resulta particularmente efectiva en esta fase y al respecto es recomendable que aquellas sean verificadas antes de ser utilizadas. En el caso de que la empresa carezca de información respecto de la competencia o de las estadísticas necesarias para evaluar la operación el auditor deberá efectuar los estudios e investigaciones necesarios para obtener elementos de juicio suficientes.

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.

Cualquiera que sea el caso, el auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario, obtenga la información más objetiva posible. Esta característica común a cualquier revisión de eficiencia, debe ser especialmente cuidada en vista de la diversidad de criterios existentes para interpretar los resultados de las medidas tomadas para administrar.

Consecuentemente el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión de conjunto 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 enseguida se explican:

A) Entrevistas:

Las entrevistas formales es una de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional en el ciclo de compras-egresos, toda vez que a través de ellas se obtiene la información de primera mano respecto de la operación.

Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

“Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos”. (12:30)

“Elaborar cuestionarios y guías de entrevistas que permitan conocer cómo se realiza la operación de compras, para entrevistar a los responsables de la ejecución de las compras y verificar la aplicación de las políticas en esa área. Estas entrevistas deberán hacerse tanto con las personas 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, tales como las de producción, ventas almacenes, control de calidad y tesorería. En algunos casos es conveniente realizar encuestas o entrevistas con proveedores”. (12:46)

B) 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 y eficacia. 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 de presupuestos así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación.

C) Examen de la Documentación:

Estudiar los diversos registros, formas archivos relativos a compras, proveedores, requisiciones, análisis de precios, condiciones de compra, estadísticas, análisis de casos significativos. etc. Esta revisión debe abarcar entre otros aspectos, la verificación de que existe el número suficiente de proveedores para cada artículo, que se haga una investigación de nuevos proveedores periódicamente, que no haya surtido en los últimos meses el artículo que se estudie.

“Comprobar la validez de los datos obtenidos en las etapas anteriores, en los análisis, estadísticas y en las entrevistas. Analizar los programas de auditoría interna y de ser posible los papeles de trabajo que origine para detectar áreas en que se puede sugerir algunos procedimientos adicionales que permitan asegurarse de que las políticas establecidas para llevar a cabo las compras se cumplen adecuadamente. 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.” (12:48)

“Preparar diagramas de flujo que muestren la secuencia de la operación, lo cual facilita la localización de aspectos susceptibles de mejorarse. Adicionalmente, pueden elaborarse memorando descriptivos de la operación para su estudio y análisis. Por último se podrá analizar la mejor conveniencia en cuanto a lugares de entrega ya sean éstos almacenes centrales o unidades de consumo (de fabricación o de venta). Si los términos de entrega son en el local del proveedor por que los fletes sean mejor negociados por la empresa o si resulta más recomendable contratar entregas que incluyan fletes pagados.” (12:48)

Cuantificar el posible efecto de cambios en algunos artículos, materiales y en los métodos de compra, versus compras de volumen, determinación del lote económico de compra, alternativas de comprar o fabricar, etc.

“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.” (12:48)

“Conviene investigar si se tiene establecido una política de rotación de compradores cuando el volumen de las compras permita esta práctica. Asimismo deberá investigarse si se tiene una adecuada supervisión del personal que efectúa directamente las compras. Estudiar el costo total del manejo del departamento de compras en función del volumen de operaciones que realiza para determinar de manera general su costeabilidad. Analizar si es el caso, si se cumple con las políticas establecidas por el Departamento de Ventas cuando el precio de compra es la base para establecer el precio de venta de cada artículo.” (12:48)

Revisar los métodos de trabajo, manuales de procedimientos, instructivos y formas en uso que regulen la operación de compras.

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.

III 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 notorias fallas de eficiencia. El auditor debe alejarse del detalle, y con base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de los de mayor relevancia; el método que se explica en los siguientes incisos, resulta de utilidad a este propósito.” (12:31)

A) Fase creativa:

En esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa, y 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:

- a) 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;
- b) Precisar la prioridad que debe darse a los elementos del modelo anterior;
- c) Considerar el costo - beneficio del modelo diseñado.

Este modelo puede ser tan simple como lograr una panorámica previa de los problemas y sus soluciones conceptuales, antes de precisar las sugerencias detalladas.

B) 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:

- a) Estudiar la información obtenida para sugerir cambios en los procedimientos que puedan mejorar la eficiencia en la operación de compras.
- b) Resumir las observaciones hechas y los resultados de las investigaciones que permitan captar de alguna omisión en el trabajo desarrollado.

- c) 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.

C) Elaboración del Informe:

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

- a) Discusión del borrador con los involucrados

El discutir con los involucrados el borrador del informe persigue el doble propósito de asegurarse de que se trata de hallazgos reales y de que los involucrados coinciden con su existencia precisamente en la forma en que se describe en el borrador.

Un objetivo adicional de esta discusión es convencer a los involucrados a fin de que hagan frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la alta gerencia;

- b) Informe Definitivo

Este informe de la auditoría operacional debe contener:

- Alcance y limitaciones del trabajo,
- Identificación de las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional, y sugerencias para mejorar la eficiencia.

3.8 Informe

“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.” (12:33)

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la Empresa y con los controles operacionales establecidos, lo

que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo, que dé la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad. (12:33)

“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.” (12:33)

Naturaleza

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 las consecuencias de los problemas detectados.

Congruentemente con la afirmación anterior debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la Empresa.

El informe de Auditoría Operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen, no es posible darle tal alcance, a pesar de que sí contiene certeza.

Por otra parte, también debe quedar claro que el informe de la Auditoría operacional es distinto al producto terminado de un proyecto de consultoría en administración pues en este último, el resultado final implica necesariamente proporcionar sugerencias específicas, el diseño de las formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriores visitas de supervisión; todo ello con el propósito de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporten los beneficios deseados.

En algunos casos, el informe de Auditoría Operacional puede ser el inicio de un trabajo de consultoría en administración a cargo de consultores externos e internos.

Estructura del Informe

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

- a) Alcance y limitaciones del trabajo;
- b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional;
- c) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

A continuación se dan algunas orientaciones en relación con cada uno de estos elementos:

a) 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 (así como las que se excluyen cuando pudiera existir alguna confusión); 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.

b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional

En esta parte del informe 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.

c) 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.

Estas recomendaciones deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia citando casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

Recomendaciones prácticas para elaborar el informe

Además de los conceptos anteriores, a continuación se presentan algunas recomendaciones prácticas para elaborar el informe:

Definir cuál es el propósito del informe

- A quién se dirige
- Qué les interesa al o a los lectores (no decir lo que ya se conoce) uso de síntesis (permite tener una idea general sin leer el informe)
- Necesidad de seccionar y utilizar índices (así que puede ir, a la sección o información de respaldo que interese)
- Utilización de subtítulos (fijar ideas, ayudan a memorizar)
- Los comentarios deben jerarquizarse (inconscientemente siempre se considera que lo primero es lo más importante). 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.

Un decálogo para preparar un buen informe de Auditoría Operacional es el siguiente:

- I. Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio. Cualquier ejecutivo estará interesado en cambios de procedimientos que resulten en reducción de costos. No estará igualmente interesado en controles protectivos.
- II. Omitir partidas o hechos poco significativos que no requieran la atención de los ejecutivos.
- III. Limitar el informe al mínimo indispensable.
- IV. No esperar que el funcionario conozca tecnicismos. Escribir el informe en el lenguaje que él está acostumbrado a usar.

- V. No hacer críticas que no vayan acompañadas de sugerencias constructivas o que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos, en los que el auditor esté capacitado para hacer una recomendación específica, los hallazgos deben ser informados con la sugerencia de que sean estudiados con mayor detalle por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.
- VI. Discutir el informe con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.
- VII. En la medida de lo posible, obtener el acuerdo de los funcionarios afectados por las recomendaciones, y en su caso, presentarlos como sugerencias conjuntas.
- VIII. Si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos asegurarse que si hay acuerdo a las circunstancias y hechos que se informan. Así los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y la del auditor y tomar una decisión (acción).
- IX. Enviar copia (o síntesis) del informe final a todos los encargados de departamentos operativos que se vean afectados, así como al funcionario superior responsable de la operación auditada, (si se usan sumarios, debe tenerse cuidado que sean lo suficientemente amplios para dar una idea adecuada de los antecedentes y de las razones para la recomendación.
- X. No circular material que no contenga el propio informe.

3.9 Auditoría Operacional del Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos en una Empresa de Transporte

Como se indica en el capítulo II, la Auditoría Operacional no puede ser aplicada únicamente al departamento de compras de la empresa, ya que el ciclo de adquisición de los repuestos no se inicia en este departamento y están involucrados directamente los departamentos de Talleres y Bodega que son donde se inicia absolutamente todo el proceso de compras, es por ello que se consideró oportuno mencionar en el presente capítulo las definiciones, objetivos, importancia, las normas que rigen el proceso de la Auditoría Operacional, que es desarrollado ampliamente en el capítulo IV.

Conociendo los alcances que tiene la auditoría operacional y la metodología presentada en los boletines emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, será la base para desarrollar el trabajo de campo y caso práctico presentado en el capítulo IV de acuerdo a lo siguiente:

3.9.1 Objetivos

El objetivo de la Auditoría Operacional de Egresos-Compras, para una empresa de Transporte por carretera será examinar las actividades que la integran, con el propósito de analizar las causas que han ocasionado, no contar con cabezales disponibles para la atención de los clientes y la tardanza en la compra de repuestos para su puesta en funcionamiento.

I) Familiarización

Se llevará a cabo un estudio general de sus objetivos, políticas, organización, ubicación de la operación de compras en el flujo de las operaciones, a través de entrevistas con el personal y el diseño y cédulas narrativas de control interno.

Se llevaran a cabo estudios de los expedientes de auditorías e informes y cartas de recomendaciones o sugerencias cuando esto sea aplicable, se estudiará el ambiente de la organización para determinar las áreas críticas.

Para dar cumplimiento a esta fase se realizarán visitas a las instalaciones de la empresa, con el objetivo de formarse una idea de la forma en la que operan.

II) Investigación y Análisis

Se investigará y analizará la información presentada por la administración de la empresa así mismo se examinará la documentación relativa a compras de repuestos para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

Se llevarán a cabo pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor y proyecciones de compra, tanto en unidades como en valores.

III Diagnóstico

Cuando se obtengan los resultados de la evaluación previamente realizada se integrarán hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia.

Como parte de la fase de diagnóstico se presentará el informe de debilidades determinadas durante el proceso de la auditoría, con el objetivo de que sean analizadas y corregidas para el buen funcionamiento del área.

3.10 Evaluación de Control Interno Informe COSO

Es oportuno mencionar en este segmento de la tesis que la evaluación del sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO, es fundamental para la determinación y evaluación de riesgos y de las áreas críticas. A continuación comentaré los aspectos más importantes sobre el Control Interno COSO.

El denominado Informe Coso sobre Control Interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida; plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

3.10.1 Definición y Objetivos

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad entre los objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.

- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemplen las circunstancias vigentes en cada momento.

Incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

3.10.2 Componentes

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

a) Ambiente de Control

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base a los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

b) Evaluación de Riesgos

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes a manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

c) Actividades de Control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

- En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.
- A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:
- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o Directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

d) Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

e) Supervisión y Monitoreo

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas

pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos ha afrontar.

Hay que remarcar que para un adecuado informe COSO, debe estar involucrada la administración, el personal, la auditoría interna, la alta gerencia y no es un informe que deba preparar la auditoría externa especialmente si los controles no existen. Por lo cual, si es factible recomendar su implementación, pero no pasar a formar parte del proceso de auditoría externa, consultoría, etc.; en un mismo trabajo.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

AUDITORÍA OPERACIONAL DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS DE REPUESTOS PARA CABEZALES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE

El objetivo de este capítulo está enfocado a la aplicación práctica de la Auditoría Operativa, basado en la metodología tratada en el capítulo III, en el que se mencionan las fases de la auditoría operacional, familiarización, evaluación y análisis, diagnóstico e informe, basado en los boletines de auditoría operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Para la resolución del caso práctico se presenta el siguiente planteamiento:

La Empresa Transversa, S.A., logró un crecimiento importante de 8 vehículos a más de 150 que tiene en la actualidad; durante estos años se han integrado al mercado nuevas empresas por lo que la competencia es más fuerte. A la fecha, se han encontrado deficiencias en la prestación del servicio, ya que los cabezales han estado sufriendo desperfectos mecánicos en forma constante y no se cuenta con repuestos en bodega, ni se compran en forma oportuna para su reparación y puesta en funcionamiento en forma inmediata, lo que ha ocasionado descontento entre los clientes a quienes no se les puede atender y por lo tanto buscan otra compañía que pueda prestarles el servicio, ocasionando pérdida de clientes y obtención de ganancias para la compañía.

Derivado de la situación anterior la Firma de Contadores Públicos y Auditores, Vargas Vargas & Asociados S.C. ha sido contratada para realizar el trabajo de auditoría operacional en el área de Egresos Compras de Repuestos para Cabezales, por el período del 01 de enero al 31 de Diciembre de 2009.

4.1 ÍNDICE GENERAL DE PAPELES DE TRABAJO

31 DE DICIEMBRE DE 2009

ÍNDICE	DESCRIPCIÓN
A-2	Carta de Propuesta y Compromiso
A-3	Memorando de Planificación
A-4	Programa de Trabajo del Ciclo de Egresos – Compras
A-5	Familiarización (Estructura organizacional, reglamentación estatal y municipal,
A-6	Investigación y Análisis
A-7	Matriz de Riesgos Operativos
A-8	Matriz de Riesgos Financieros
A-9	Evaluación del Ambiente de Control
A-10	Cédula Narrativa de Evaluación de Control Interno Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos
A-11	Cédula Narrativa de Evaluación de Control Interno Bodega de Repuestos
A-12	Cédula Narrativa de Evaluación de Control Interno Departamento de Tráfico
A-13	Cédula Narrativa de Evaluación de Control Interno Departamento de Talleres
A-14	Cédula de Fortalezas y Debilidades observadas al Evaluar el Control Interno
A-15	Revisión Analítica del Estado de Resultados
A-16	Notas a la Revisión Analítica del Estado de Resultados
A-17	Enunciado Para la Prueba de Cumplimiento Ciclo de Egresos Compras
A-18	Hoja de Trabajo, pruebas de Cumplimiento del Control Interno en El ciclo de Egresos Compras
A-19	Memorando del Trabajo Desarrollado y Excepciones encontradas en las pruebas de cumplimiento del Ciclo de Egresos Compras de Repuestos
A-20	Informe

TRANSVARSA, S.A.
4.2 CARTA DE PROPUESTA Y COMPROMISO
AUDITORÍA OPERACIONAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

P.T. No <u>A-2</u> : H.P. EVA FECHA <u>05/01/2010</u> R.P. MMSU FECHA: <u>05/01/2010</u> V&S ASOCIADOS, S.C.

VARGAS, VARGAS & ASOCIADOS, S.C.
CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES

Guatemala, 05 de Enero de 2,010

Licenciado
Jorge David Gómez
Gerente General, Transvarsa, S.A.
Ciudad de Guatemala
Presente

Estimado licenciado Gómez:

Agradecemos sobremanera la oportunidad que se nos brinda de presentar a su amable consideración, nuestra propuesta de servicios profesionales para realizar la Auditoría Operacional al área de Egresos - Compras de Repuestos de la empresa Transvarsa, S.A. por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

Descripción de la Firma

En Guatemala, Vargas, Vargas & Asociados, S. C. es una Firma de Auditoría Externa y Consultoría, somos corresponsales de VCG Internacional, una de las firmas más importantes del mundo, en servicios de Auditoría y Consultoría Fiscal y de Negocios. A la fecha VCG Internacional, cuenta con oficinas en más de 120 países, factura alrededor de US \$ 1.3 billones, por medio de sus más de 12,000 profesionales. Vale decir, la firma con mayor crecimiento (16% de crecimiento en septiembre 2,009).

La principal experiencia que deseamos poner a su disposición es que el socio encargado, Edgar Vargas, fue por 8 años gerente financiero y auditor interno de la principal empresa de Transporte a Nivel Latinoamericano TMYCEP Internacional, habiendo encabezado diversos proyectos de control en el área de egresos-compras de repuestos, así como la logística en los departamentos involucrados, logrando la eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa, estableció mejoras sustantivas en los sistemas de control interno del negocio.

TRANSVARSA, S.A.
4.2 CARTA DE PROPUESTA Y COMPROMISO
AUDITORÍA OPERACIONAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

P.T. No <u>A-2</u> H.P. <u>EVA FECHA 05/01/2010</u> R.P. <u>MMSU FECHA: 05/01/2010</u> V&S ASOCIADOS, S.C.
--

I. ENFOQUE DE AUDITORÍA DE LA FIRMA

Nuestro enfoque de trabajo, parte de la premisa que para auditar es fundamental conocer las operaciones de la empresa, objetivos y su entorno, ya que de lo contrario no contaríamos con elementos de juicio necesarios para estar en posición de presentar nuestras recomendaciones, las cuales reflejan el desempeño global en un período en particular.

II. OBJETIVOS DEL TRABAJO PROPUESTO

Nuestros servicios consistirán en la auditoría operacional en el área de Egresos-Compras de Repuestos para Cabezal, por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009. El objetivo principal de nuestro trabajo será presentar nuestras observaciones, recomendaciones y sugerencias, acerca de las operaciones llevadas a cabo en los diferentes departamentos que conforman la empresa, para corregir los errores determinados en la compra de repuestos y puesta en funcionamiento de las unidades de transporte objeto de reparaciones.

III. RESPONSABILIDADES DE NUESTRO TRABAJO

Nuestra responsabilidad es la realización de la auditoría independiente, siguiendo Boletines de Auditoría Operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, los cuales requieren que planeemos y ejecutemos la misma para obtener una seguridad razonable (no absoluta) de que las operaciones se realizan de acuerdo a las Políticas de la Administración y que son razonables de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Sin embargo, debido a las características de las irregularidades, particularmente aquellas relacionadas con falsificación y colusión, una Auditoría diseñada y ejecutada adecuadamente no podrían detectar tales irregularidades. Por lo tanto, una Auditoría realizada de acuerdo con los boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, es diseñada para obtener una razonabilidad de las operaciones de Egresos compras de repuestos.

TRANSVARSA, S.A.
4.2 CARTA DE PROPUESTA Y COMPROMISO
AUDITORÍA OPERACIONAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

P.T. No <u>A-2</u> ; H.P. EVA FECHA <u>05/01/2010</u> ; R.P. MMSU FECHA: <u>05/01/2010</u> V&S ASOCIADOS, S.C.
--

IV. PROGRAMA DE TRABAJO

Elaboramos programas de trabajo a la medida del tipo de entidad que auditamos. Básicamente nuestros procedimientos de auditoría incluirán:

1. Análisis de las operaciones realizadas en el área a evaluar.
2. Evaluar lo adecuado de los controles en la recepción y entrega de repuestos.
3. Evaluación de los planes preventivos de mantenimiento a las unidades de transporte.
4. Prueba de desembolsos, para determinar si los mismos están adecuadamente justificados.
5. Revisión de requisiciones, ordenes de compra, ingresos a bodega, despachos de almacén, ordenes de trabajo, entre otros.
6. Revisión sobre la correcta contabilización de las operaciones de compras diarias.

V. FORMA EN QUE SE LLEVARA ACABO EL TRABAJO PROPUESTO

Las etapas a realizar serán las siguientes:

a. PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE CONTROLES

En esta etapa, haremos una planificación estratégica de nuestro trabajo y una evaluación del control interno existente, cumpliendo con los Boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos para fijar el alcance que se dará a las pruebas de auditoría.

b. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Esta fase se realizará en las oficinas de la empresa, participando en la misma un auditor y un asistentes bajo la supervisión del gerente de auditoría y el socio de la firma. La que se llevará a cabo en una sola visita que se realizará así:

FECHA	ACTIVIDADES
12/01/2010	Planeación de auditoría operacional (actividades previas y proceso de planeación, conocimiento del negocio y evaluación de control interno)
Del 15/01/2010 al 28/02/2010	Realización de la auditoría operacional, etapa final (ejecución de la auditoría)

TRANSVARSA, S.A.
4.2 CARTA DE PROPUESTA Y COMPROMISO
AUDITORÍA OPERACIONAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

P.T. No <u>A-2</u> : H.P. <u>EVA FECHA</u> <u>05/01/2010</u> R.P. <u>MMSU FECHA</u> <u>05/01/2010</u> V&S ASOCIADOS, S.C.

FECHA	ACTIVIDADES
10 / 03 / 2009	Discusión del informe final (presentación de la información)

c. PREPARACIÓN DE INFORMES Y DISCUSION

La preparación de los informes se llevará a cabo en nuestras oficinas y la discusión del trabajo efectuado se hará en las oficinas de la entidad, el 10 de marzo de 2010.

VI. RESULTADOS DE NUESTRO TRABAJO

Como resultado de nuestro trabajo de auditoría entregaremos a ustedes lo siguiente:

- Informe de las operaciones, donde incluiremos los procesos que pueden ser mejorados, así como todos los asuntos de mayor interés que llamen nuestra atención, proponiendo recomendaciones para su solución.

VII. COMPROMISO DE LAS PARTES

A. Compromisos de la Empresa "Transversa, S.A."

La empresa se compromete a:

- a) Entregarnos debidamente ajustados los estados financieros; soportados con anexos que integren el saldo de cada cuenta control.
- b) Designar a un ejecutivo en función de enlace entre nosotros y la empresa durante el desarrollo de la revisión, con las siguientes funciones:
 - Servir de enlace entre la Gerencia General y Administrativa de la Empresa y el personal de la Firma.
 - Colaborar con nuestro equipo de auditores en el área de trabajo para la realización de los servicios indicados en esta propuesta.

TRANSVARSA, S.A.
4.2 CARTA DE PROPUESTA Y COMPROMISO
AUDITORÍA OPERACIONAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

P.T. No <u>A-2</u> :
H.P. <u>EVA FECHA 05/01/2010</u>
R.P. <u>MMSU FECHA: 05/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

- c) Si existen algunas cuentas o registros no integrados o conciliados, es responsabilidad de la administración integrar y conciliar las cuentas y registros que se consideren importantes para concluir nuestro trabajo.
 - d) Facilitamos toda la información y colaboración que requiramos para el desarrollo de la auditoría e instruir al personal sobre el cumplimiento de esta petición.
 - e) La responsabilidad total de los procesos que se auditarán.
- B. Compromisos de Vargas, Vargas & Asociados, Contadores Públicos y Auditores S.C.; se compromete a:
- a) Emplear personal capacitado, según se indica en la presente propuesta.
 - b) Mantener informada a la Gerencia sobre el progreso de nuestro examen.
 - c) Ajustarse al alcance del trabajo indicado y cumplir con los objetivos, procedimientos e informes señalados en la presente propuesta.

VIII. TIEMPO, HONORARIOS Y PERSONAL A CARGO DE LA AUDITORÍA

El tiempo global que estimamos para la ejecución y entrega de los informes, está dado por un programa de trabajo que abarcará aproximadamente 4 semanas. Nuestros honorarios se basan en tarifas estándar por hora trabajada y hemos estimado en este caso honorarios profesionales de Q.40,000.00 que incluyen los gastos inherentes a la auditoría. Si existieren gastos adicionales, se facturará al precio del costo.

Agradeceremos nos acepten la facturación como sigue: 30% al iniciar con el trabajo, 30% cuando se finalice el trabajo de campo y el 40% final contra entrega a satisfacción de los informes.

Hemos seleccionado un grupo de auditores calificados y que complementan entre sí el proceso de auditoría. Nuestra revisión estará bajo la dirección y control del socio Licenciado Moisés Mardoqueo Sapón, quien tendrá a su cargo la etapa inicial de planeación, además tratará con la administración los asuntos que sean necesarios, relacionados con su revisión.

TRANSVARSA, S.A.
4.2 CARTA DE PROPUESTA Y COMPROMISO
AUDITORÍA OPERACIONAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

P.T. No <u>A-2</u> : H.P. <u>EVA FECHA 05/01/2010</u> R.P. <u>MMSU FECHA: 05/01/2010</u> V&S ASOCIADOS, S.C.
--

Como es usual en nuestra firma, se asigna un socio asesor a cada contrato. El propósito de esto, es tener un profesional asignado que conozca la industria, sus Directores y Ejecutivos, y puede sustituir al socio a cargo en su ausencia, o trabajar con él cuando sea necesario.

El Socio Sergio Iván Lemus, será el socio asesor asignado a la empresa Transvarsa, S.A.; será responsabilidad de ambos socios asignados garantizarles que reciban un servicio de alta calidad. El staff que se incluirá dentro de la Auditoría Operacional será personal con experiencia en la industria.

Agradecemos la oportunidad que se nos ha brindado de presentar esta propuesta y poder prestar nuestros servicios profesionales. Mucho agradeceremos su aprobación a esta propuesta mediante la firma al pie de esta carta y su envío al número de Fax 3460-1717.

Si es necesario aclarar o ampliar el contenido de la presente, tendremos mucho gusto en discutirlo y esperamos que esta propuesta sea aceptada ya que representa una importante designación para nuestra firma.

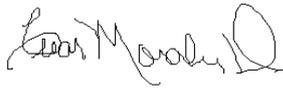
Atentamente,

VARGAS, VARGAS & ASOCIADOS,
CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES, S.C.



Socio, Edgar Vargas

Aprobado por la Empresa

Nombre: <u>Jorge David Gómez</u> Cargo: <u>Gerente General</u>
Fecha: <u>08 de Enero de 2,010</u>
 Firma: _____

Nota: Si el documento descrito arriba se encuentra debidamente firmado por ambas partes, se considera dicho documento como carta de compromiso de auditoría.

TRANSVARSA, S.A.
4.3 Memorando de Planificación Auditoría Operacional
Al 31 de Diciembre de 2009
(Expresado en Quetzales)

P.T. No. <u>A-3</u>
H.P. <u>EVA FECHA: 12/01/2010</u>
R.P. <u>MMSU FECHA: 12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

Memorando de Planificación

Técnicamente el memorando de planeación se elabora después de evaluar la estructura de Control Interno y de efectuar la revisión analítica, sin embargo para fines didácticos y orden de los papeles de trabajo se presenta en la secuencia lógica en la que queda archivado en el legajo general.

Documentar las decisiones de planificación. Se documentan los juicios y decisiones hechas durante la planificación en el memorando de planificación, este incluye un resumen de la información clave que usamos en nuestra auditoría. El memorando de planificación incluye información sobre asuntos de contabilidad potencialmente significativos; planeación de Técnicas de Auditoría con asistencia de computadoras; el equipo de trabajo, incluso especialistas; la oportunidad de nuestro trabajo y el presupuesto de tiempo.

Cuando aplique, el memorando de planificación también debe incluir asuntos de servicio al cliente y otros que requieren seguimiento durante la auditoría,

A continuación presento el memorando de planificación de la Auditoría Operacional del Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos en una empresa de Transporte Terrestre, por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009.

TRANSVARSA, S.A.
4.3 Memorando de Planificación Auditoría Operacional
Al 31 de Diciembre de 2009
(Expresado en Quetzales)

I. Información Específica

La empresa Transvarsa, S.A., fue constituida mediante Escritura Pública número cuatrocientos noventa y nueve (499) autorizada por el Licenciado José Miguel Soberanis, el 19 de septiembre de 1982, con un capital pagado y autorizado de Q.4,000,000.00 dividido en 40,000 acciones nominativas de Q.100.00 cada una, la duración de la sociedad es por tiempo indefinido cuyo propósito es el transporte de carga pesada terrestre.

La empresa se encuentra ubicada en el Kilómetro 20 carretera al atlántico, Guatemala, en la cual efectúa sus operaciones de servicios de transporte local y de exportación para clientes.

La empresa transporta carga pesada, principalmente de la ciudad capital a Puerto Santo Tomás de Castilla, y viceversa; de la Ciudad al Puerto Quetzal y viceversa y viajes entre la misma ciudad capital, esporádicamente traslada carga desde o hacia Centro América y México.

Sus principales Clientes lo representan los siguientes.

Naviera Selde Land	10%
Naviera Seabord Michigan	75%
Navimar Intercompany, S.A.	10%
Clientes Varios temporales	5%

Sus principales proveedores locales y del exterior Son:

Automotores del Sur, S.A.

Michael Moor Cow

Repuestos Usados el Cabezal, S.A.

Repuestos Estrategas, S.A.

Multimotores, S.A.

Petrolera Centroamericana, S.A.

TRANSVARSA, S.A.
4.3 Memorando de Planificación Auditoría Operacional
Al 31 de Diciembre de 2009
(Expresado en Quetzales)

II. Enfoque del Examen

a) **Alcance del Examen.**

La Auditoría Operacional se efectuará mediante una revisión, para la evaluación de las operaciones de la empresa en el Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos, la auditoría se realizará con base a los Boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, con el objetivo de emitir un informe sobre las deficiencias operacionales y debilidades en la Estructura de Control Interno y del Sistema Contable, juntamente con los comentarios y recomendaciones para su implementación.

b) **Evaluación del Control Interno**

La evaluación de la estructura de Control Interno se documentará por medio de cédulas narrativas, dicha evaluación servirá de base para determinar la naturaleza, alcance, extensión y oportunidad de los procedimientos de Auditoría, asimismo, para determinar las áreas críticas de auditoría y de riesgo probable.

c) **Preparación de Cédulas y Análisis.**

Se solicitará la colaboración del Cliente para la preparación de las cédulas e integraciones siguientes:

Reporte de compras

Reporte de inventarios físicos valuados

Integración de Proveedores

Análisis de Seguros sobre existencias

Reporte de Pagos o Egresos.

d) **Áreas Críticas**

Con base en la evaluación de la Estructura de Control Interno, y revisión analítica, determinamos que las áreas Críticas son las siguientes.

TRANSVARSA, S.A.
4.3 Memorando de Planificación Auditoría Operacional
Al 31 de Diciembre de 2009
(Expresado en Quetzales)

- 1) Compras y Costo del Servicio
- 2) Inventarios
- 3) Proveedores

Se consideran áreas críticas por deficiencias en los Controles Internos las cuales se aplicarán procedimientos de Auditoría que se consideren necesarios en las circunstancias.

III. Personal Participante y Presupuesto de Tiempo

El personal participante y el presupuesto de tiempo es el siguiente:

Participantes	N o m b r e	Total Horas
Socio Supervisor	Moisés Sapón	20
Socio Asesor	Sergio Lemus	10
Gerente	Edgar Vargas	180
Asistente	Daniel Maldonado	190
Total		400

IV. Reportes

Los reportes a emitir son los siguientes.

a) **Informe de observaciones y recomendaciones sobre la Auditoría Operacional**

Se elaborará al final de la revisión y consistirá en una carta de observaciones y recomendaciones, en la cual se darán a conocer los hallazgos y debilidades en el Sistema Operacional y en la estructura de Control Interno.

b) **Memorando sobre la evaluación del control interno de la Auditoría Operacional**

Este se efectuará cuando exista algún asunto que amerite su corrección Inmediata.

4.4 PROGRAMA DE TRABAJO

P.T. No A-4
H.P. EVA FECHA 12/01/2010
R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
V&S ASOCIADOS S.C

Empresa: Transversa, S.A.
Ciclo: Egresos-Compras
Sección: Auditoría Operacional
Fecha de Cierre: 31 de Diciembre de 2009

Programa de trabajo.

Completado el proceso de planeación de la Auditoría, se debe preparar el programa de auditoría por escrito, estableciendo los objetivos de auditoría, procedimientos que se llevarán a cabo para lograr dichos objetivos. El programa debe estar lo suficientemente detallado para servir como conjunto de instrucciones para el equipo de auditoría y como un medio para controlar la adecuada ejecución del trabajo.

Al elaborar el programa de auditoría, se deben seleccionar procedimientos de auditoría para probar los controles, diseñando pruebas de cumplimiento para obtener evidencia de si los controles internos están funcionando según su diseño y, por consiguiente respaldan la evaluación del control interno. Estas pruebas generalmente son una combinación de repetición del procedimiento de control interno, inspección de evidencia documental, indagación y observación de los procedimientos.

Estas pruebas de cumplimiento son registradas en el Programa de Auditoría o en Papeles de Trabajo relacionados con los controles internos que se referencian en el Programa de Auditoría.

A continuación se presenta un Programa de Auditoría para llevar a cabo la revisión operacional del Ciclo de Egreso – Compras.

4.4 PROGRAMA DE TRABAJO

P.T. No A-4
H.P. EVA FECHA 12/01/2010
R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
V&S ASOCIADOS S.C

Empresa: Transvarsa, S.A.
Ciclo: Egresos-Compras
Sección: Auditoría Operacional
Fecha de Cierre: 31 de Diciembre de 2009

La finalidad del presente trabajo es auditar operativamente el Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos en la empresa, efectuando un análisis de la existencia, cumplimiento y eficacia de las políticas y procedimientos relacionados con el ciclo, así como una evaluación de los controles existentes, la organización y el efecto de los resultados de las decisiones administrativas.

Los objetivos específicos son:

Objetivos:

- ✓ Verificar el riesgo en el Procedimiento de Ingreso de Cabezales al Taller
- ✓ Comprobar que se utilicen las formas preimpresas y prenumeradas disponibles en la empresa, evaluando el riesgo de no cumplir con dicho procedimiento
- ✓ Evaluar el riesgo de incumplimiento en la aplicación de las políticas de control implementadas por la Gerencia.
- ✓ Evaluación del riesgo al no seguir las líneas jerárquicas en la compra de Repuestos.
- ✓ Evaluación de riesgos en el procedimiento de ingreso a bodega.
- ✓ Que los repuestos adquiridos sean los solicitados
- ✓ Que el tiempo de respuesta entre la solicitud - orden de compra - recepción y despacho de repuestos, sea el adecuado.
- ✓ Determinar las áreas que son susceptibles de mejorar con el objetivo de agilizar el proceso de reparación y por lo tanto mejorar en la calidad del servicio prestado al cliente.

Descripción del Procedimiento	Hecho Por	Índice Papeles de Trabajo	Tiempo Horas
1. Evaluar el Control Interno del Ciclo de Egresos-Compras de repuestos por el método de Descripciones Narrativas sobre entrevistas llevadas a cabo.	EVA	A-10 A-11 A-12 A-13	32
2. Efectuar revisión analítica del Estado de Resultados en relación al año anterior y explicar el origen de las variaciones significativas.	EVA	A-14 A-15	8

4.4 PROGRAMA DE TRABAJO

P.T. No A-4
 H.P. EVA FECHA 12/01/2010
 R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
 V&S ASOCIADOS S.C

Empresa: Transvarsa, S.A.
 Ciclo: Egresos-Compras
 Sección: Auditoría Operacional
 Fecha de Cierre: 31 de Diciembre de 2009

Descripción del Procedimiento	Hecho Por	Índice Papeles de Trabajo	Tiempo Horas
3. Elaborar memorando de planificación de la Auditoría Operacional del Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos.	EVA	A-2	8
4. Obtenga Estados de Resultados y sus integraciones al 31 de diciembre de 2009, con el objetivo de obtener una apreciación de la materialidad de los saldos del ciclo de Egresos-Compras de Repuestos y sus enlaces correspondientes.	EVA	A-14	4
5. Identifique el personal de la Compañía relacionada con cada una de las funciones del Ciclo de Egresos- Compras de Repuestos para su análisis.	EVA	A-4	3
6. Comente y discuta con el usuario de los sistemas los procedimientos narrados en el control interno, con el objeto de obtener una comprensión total del mismo y aplicar en su caso, las rectificaciones que procedan.	EVA	A-4	4
7. Efectuar prueba de cumplimiento y verificar que los procedimientos de control que tiene implementados la administración de la compañía para el ciclo analizado, son adecuados y permiten su revisión.	EVA	A-17	
7.1. Se establece una muestra de 15 órdenes de compra seleccionadas al azar.	EVA	A-16	2
7.2. Tabular las solicitudes de compra de repuestos de las órdenes de compra seleccionadas, anotando lo siguiente:			

4.4 PROGRAMA DE TRABAJO

P.T. No A-4
 H.P. EVA FECHA 12/01/2010
 R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
 V&S ASOCIADOS S.C

Empresa: Transvarsa, S.A.
 Ciclo: Egresos-Compras
 Sección: Auditoría Operacional
 Fecha de Cierre: 31 de Diciembre de 2009

Descripción del Procedimiento	Hecho Por	Índice Papeles de Trabajo	Tiempo Horas
a. Número b. Fecha Departamento requeriente	DM	A-17	8
7.3 Tabular las órdenes de compra de repuestos seleccionadas, anotando lo siguiente: a. Número b. Fecha c. Valor d. Proveedor e. Descripción de la compra f. Monto 7.4 Tabular las Notas de Recepción correspondiente a la muestra escogida y anote lo siguiente: a. Número b. Fecha c. Descripción del ingreso	DM	A-17	8
7.5 Tabular los cheques que cancelan las facturas correspondientes a la muestra escogida y anote lo siguiente: a. Fecha b. Número de cheque c. Beneficiario d. Valor e. Número de la cuenta bancaria f. Banco 7.6 Luego de tabulada la información anterior, verifique lo siguiente:	EVA	A-17	4

4.4 PROGRAMA DE TRABAJO

P.T. No A-4
H.P. EVA FECHA 12/01/2010
R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
V&S ASOCIADOS S.C

Empresa: Transversa, S.A.
Ciclo: Egresos-Compras
Sección: Auditoría Operacional
Fecha de Cierre: 31 de Diciembre de 2009

Descripción del Procedimiento	Hecho Por	Índice Papeles de Trabajo	Tiempo Horas
a. Verificar que la solicitud de compra, comparativo de cotizaciones, orden de compra y cheques tengan las firmas de: -Hecho por -Revisado Por Autorizado Por	EVA	A-17	6
b. Verificar que por cada compra realizada se hayan efectuado las cotizaciones correspondientes, mínimo tres.	DM	A-17	8
c. Verificar que se haya escogido la cotización que más conviene a la empresa y si no fue así que exista la aprobación respectiva	EVA	A-17	3
d. Verificar que la Orden de Compra incluya el número de la Solicitud de Compra que le dio origen.	DM	A-17	3
e. Verificar que la Orden de Compra, Comparativo de Cotizaciones y Solicitud de Compra, tengan evidencia de revisado por el auxiliar contable y visto bueno del Contador General.	DM EVA	A-17 A-17	2 2
f. Verificar que las órdenes de compra hayan sido registradas adecuadamente en el Diario Mayor General.	EVA	A-17	3

4.4 PROGRAMA DE TRABAJO

P.T. No A-4
H.P. EVA FECHA 12/01/2010
R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
V&S ASOCIADOS S.C

Empresa: Transversa, S.A.
Ciclo: Egresos-Compras
Sección: Auditoría Operacional
Fecha de Cierre: 31 de Diciembre de 2009

Descripción del Procedimiento	Hecho Por	Índice Papeles de Trabajo	Tiempo Horas
g. Verificar que los datos de las Solicitudes de Compra, Orden de Compra, Nota de Recepción y Factura, correspondan entre si en cuanto a cantidades y valores.	EVA	A-17	3
h. Verificar que el nombre del beneficiario en el cheque sea el mismo que aparece en los documentos indicados en la literal anterior y que los documentos que soportan el pago sean originales, ejemplo: recibo de caja, factura, orden de compra.	EVA	A-17	2
i. Verificar el endoso del cheque, observando que el beneficiario del mismo haya cobrado.	DM	A-17	1
7.7 Redactar cédula de excepciones y documentar adecuadamente por medio de un memorando.	EVA	A-17	8
7.8 Concluya sobre el trabajo realizado.	EVA	A-17	9

TRANSVARSA, S.A.

4.5 FAMILIARIZACIÓN

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-5</u> :
H.P. <u>EVA FECHA 12/01/2010</u>
R.P. <u>MMSU FECHA: 12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

FASE I FAMILIARIZACIÓN

Objetivo:

Estudiar particularmente la operación de compras, a través de un estudio general de los objetivos, políticas, organización, ubicación de la operación de compras en el flujo de las operaciones, el estudio ambiental de la organización tales como la importancia que representa para la empresa la operación que se audita, estructura de la organización y políticas aplicables.

Procedimiento

Reunión con el Señor David Gómez y el Licenciado Jorge David Gómez Cabrera, presidente y Gerente General de la empresa, así como la visita preliminar a las instalaciones, de donde se derivó lo que a continuación se presenta:

Indica el Gerente General que debido al análisis realizado por la Administración, consideran para el presente año la valoración de riesgos en el área de la administración y logística para la reparación de de vehículos en **alta**, esto debido a problemas logísticos que han experimentado y que existe la probabilidad de no cumplir con el servicio de entrega a tiempo.

En el Área de Mercadeo y Ventas a cargo del Señor Alberto Estuardo Zamora la administración considera que el riesgo de que la propaganda y publicidad en medios escritos, no impacte a los clientes es **bajo** esto debido al éxito en ventas que han tenido, siendo su mayor preocupación el área de talleres, bodegas y compras de repuestos, ya que no se cumple con las políticas de la empresa y se han dado casos de pagos a proveedores erróneamente, estimando el riesgo en esta área en **Alto**, por esto solicita de sus conocimientos en la materia para que desarrolle una evaluación;

De acuerdo a la actividad de la empresa sigue informando el gerente que en el área financiera tiene una confianza en su personal debido a que ha sido capacitado constantemente estimando que la ocurrencia de errores en la información financiera que obtiene del departamento de contabilidad es **bajo**.

TRANSVARSA, S.A.

4.5 FAMILIARIZACIÓN

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-5</u> ;
H.P. <u>EVA FECHA: 12/01/2010</u>
R.P. <u>MMSU FECHA: 12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

4.5.1 Estudio ambiental de la Organización

Breve historia de la empresa y sus operaciones

En la entrevista inicial se obtuvo la siguiente información: La Empresa Transvarsa, S.A. Proporciona a sus clientes servicio de transporte de Carga por Carretera, desde sus bodegas hasta el puerto de embarque y viceversa y viajes cortos de bodega a bodega o de país a país en el área de México y Centro América, así como otros servicios que requieran derivado del manejo de su carga, como lo es, trámites aduanales, lavado de contenedores, almacenaje, carga y descarga de contenedores.

La empresa Transvarsa, S.A. es una entidad de capital guatemalteco en un 100 %, constituida el 19 de septiembre de 1982; no cuenta con subsidiarias, pero cuenta con empresas relacionadas. Al inicio la empresa tenía una flota de 8 cabezales, actualmente cuenta con una flota de más de 150 cabezales y atiende a un sector importante de clientes tanto en la importación como en la exportación de mercadería. Adicionalmente, es transportista para Guatemala de una de las compañías navieras más importantes a nivel mundial, lo que hace que los cabezales se mantengan en constante movimiento todo el año. La empresa tiene como fecha de cierre contable el 31 de diciembre de cada año.

Esta empresa está calificada como empresa grande y es catalogada como una de las mejores de este país, por la calidad de los servicios que presta, tanto a las personas guatemaltecas como a las personas del exterior del país (inversionistas). Los ingresos principales, provienen del servicio de transporte de carga por carretera, servicio de trámites aduanales, manejo de logística de carga, entre otros.

La empresa cuenta con un bufete de abogados que vela por los intereses en el ámbito jurídico y el abogado a cargo es el Lic. José Miguel Sardis Reyes. Los bancos en los que realizan transacciones comerciales son Banco G & T Continental, Banco Industrial, y Banco Citi Bank, S.A.

TRANSVARSA, S.A.

4.5 FAMILIARIZACIÓN

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No A-5 ;
H.P. EVA FECHA 12/01/2010
R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
V&S ASOCIADOS, S.C.

MISIÓN

“Ser líderes en el servicio de transporte nacional e internacional, ofreciendo un servicio de calidad a nuestros clientes, una fuente de trabajo estable para nuestros empleados, rendimientos atractivos para los accionistas y beneficio para la comunidad a la que pertenecemos; basado en la eficiencia y enmarcado en un ambiente de seguridad total”

VISIÓN

Ser reconocidos en el medio como una empresa de transporte profesional, a la vanguardia en la aplicación de tecnología y enfocada al logro de la calidad total.

4.5.2 Estructura de la Organización

En el capítulo I, se presenta el organigrama de la empresa objeto de estudio, las personas que ocupan los cargos son:

<u>CARGO</u>	<u>PUESTO</u>
Presidente Consejo de Administración	David Gómez
Gerente General	Lic. Jorge David Gómez Cabrera
Gerente de Operaciones	Alfredo Morales
Gerente Administrativo Financiero	Lic. Danllelo Colin
Encargado de Tráfico	Donald Mazariegos
Encargado de Talleres	Miguel Ángel Quiroga
Despachador de Tráfico	Ramiro Martínez
Supervisor de Talleres	Edgar Solares
Contador General	Edgar Giovanni López
Encargado de Informática	Manuel Sun

TRANSVARSA, S.A.

4.5 FAMILIARIZACIÓN

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No A-5 ;
H.P. EVA FECHA: 12/01/2010
R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
V&S ASOCIADOS, S.C.

<u>CARGO</u>	<u>PUESTO</u>
Encargado de Recursos Humanos	Jessica Morales
Encargado de Compras y Suministros	Lorena Martínez
Comprador de Repuestos	Jorge Perdomo

Adicionalmente del personal operativo a niveles medios y de operación en el campo. Está integrada por un total de ciento ochenta y un empleados, cuenta con dos oficinas una de ellas en el atlántico del país, específicamente en Santo Tomas de Castilla, la cual es estrictamente operativa, así como las oficinas centrales en la ciudad capital, donde se desarrollan actividades operativas y a su vez actividades administrativas financieras.

4.5.3 Reglamentación estatal y municipal.

Como quedo anotado en el capítulo I, a las empresas de transporte les afecta, entre otras las siguientes leyes:

Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70 del Congreso de la República, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 y su reglamento contenido en el acuerdo gubernativo 206-2004; Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento, contenidos en el Decreto 27-92 y el acuerdo gubernativo 424-2006 respectivamente, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92; Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008, todos del Congreso de la República de Guatemala y leyes específicas tributarias emitidas para regular su funcionamiento vigentes en Guatemala, reglamento para el control de pesos y dimensiones de vehículos automotores y sus combinaciones está contenido en el Acuerdo Gubernativo 1084-92.

La Constitución Política de Guatemala (1985), en el artículo 131, estipula: Por su importancia económica en el desarrollo del país, gozan de la protección del estado, todos los servicios de transporte comercial y turístico; terrestres, marítimos o aéreos. Las terminales terrestres, aeropuertos y puertos marítimos comerciales, se consideran bienes de uso público común, así como los servicios del transporte quedan sujetos únicamente a la jurisdicción de autoridades civiles.

TRANSVARSA, S.A.

4.5 FAMILIARIZACIÓN

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-5</u> ;
H.P. <u>EVA FECHA: 12/01/2010</u>
R.P. <u>MMSU FECHA: 12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

Adicionalmente el reglamento de tránsito contenido en el acuerdo gubernativo 499-97 emitido el 2 de julio de 1997; en todo lo referente a pesos y medidas lo regula el acuerdo gubernativo 1084-92.

4.5.4 Estudio de la gestión administrativa.

En la evaluación preliminar que se hiciera del cliente, la administración indicó que los primeros cinco años y medio de operaciones, los resultados fueron negativos y a los dos años siguientes se logró el punto de equilibrio de sus resultados; las razones indicadas fueron diversas, pero existieron dos determinantes en sus resultados:

- ◆ Como empresa nueva en el país, no era muy conocida, los clientes no confiaban en la contratación del servicio que la empresa brindaba.
- ◆ La competencia de otras empresas con muchos más años de estar en el país, así como los precios que la competencia ofrecían al mercado.

Los puntos anteriores fueron los más impactantes en la estabilidad financiera y rentabilidad de la empresa sujeta a estudio.

4.5.5 Visita a las Instalaciones.

Durante la evaluación preliminar efectuada, se llevó a cabo una visita preliminar a las instalaciones de la empresa, observando las áreas de administración, contabilidad, bodega de repuestos, talleres, área de carga de combustible etc., se tuvo la oportunidad de conocer a cada uno de los involucrados en el proceso, mediante entrevistas informales se conoció algunas características específicas y algunos problemas que se dan en la operación.

Derivado de las deficiencias encontradas se analizaron cuatro operaciones importantes en la empresa 1) Talleres Mecánicos, 2) Bodega de Repuestos, 3) Departamento de Compras y 4) Tráfico, debido a que son los que aportan los recursos económicos para la empresa, por los servicios que prestan.

TRANSVARSA, S.A.

4.5 FAMILIARIZACIÓN

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-5</u> :
H.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

4.5.6 Evaluar el Riesgo Compromiso

Para dar seguimiento a la familiarización de la entidad, en la fase de estudio del ambiente de la organización y estudio de la gestión administrativa, a continuación se presenta el documento que servirá para evaluar el Riesgo Compromiso para aceptar el trabajo de auditoría; la información se obtiene en la primera visita a las instalaciones de la empresa Transvarsa, S.A.

VARGAS, VARGAS & ASOCIADOS, S.C.
CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES

EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL CLIENTE PROSPECTO

I. Información del cliente prospecto

Nombre completo de la empresa: Transvarsa, S.A.
Dirección: Km. 20 Carretera al Atlántico, Guatemala
Teléfono: 6473-3546
Fax: 6448-7962
Gerente General: Licenciado Jorge David Gómez
Gerente Financiero: Licenciado Danllelo Colín

Actividad de la empresa: Se encarga de prestar el servicio de transporte de Carga por Carretera, desde sus bodegas hasta el puerto de embarque y viceversa y viajes cortos de bodega a bodega o de país a país en el área de México y Centro América, así como otros servicios que requieran derivado del manejo de su carga, como lo es, trámites aduanales, lavado de contenedores, almacenaje, carga y descarga de contenedores.

Productos o servicios principales: Transporte de carga por carretera, en contenedores o furgones cerrados.

A quién se dirige la propuesta: Licenciado Jorge David Gómez

Cargo: Gerente General

TRANSVARSA, S.A.

4.5 FAMILIARIZACIÓN

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-5</u> ;
H.P. <u>EVA FECHA 12/01/2010</u>
R.P. <u>MMSU FECHA: 12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

II. Servicios requeridos

Auditoría de sus estados financieros por el período:

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

De conformidad con: PCGA en USA____ NIC_X__ Superint. Bcos____ Otros____

Outsourcing de auditoría____ Auditoría específica: de Estados Financieros

Otros Derivado de la Evaluación Preliminar se determinó que se presentará una propuesta de Auditoría Operacional en el Área de Egresos-Compras de Repuestos para Cabezal.

Objetivos de la auditoría

1. Evaluar la razonabilidad del proceso de compras de repuestos para cabezal
2. Detectar las fallas en la compra de repuestos para cabezal
3. Evaluar el control interno de la empresa en el ciclo de egresos-compras de repuestos.

III. Preguntas claves

Objetivos de la gerencia en el corto y mediano plazo:

- a) Mostrar a Junta Directiva datos reales para la toma oportuna de decisiones
- b) Optimizar los recursos de la empresa
- c) Reducir costos y aumentar utilidades

Tienen auditoría interna: No

Cuáles son las áreas de mayor riesgo en su negocio:

- ✓ Caja y Bancos
- ✓ Ingresos
- ✓ Nóminas y Planillas
- ✓ Compras de Repuestos

Qué información adicional puede proporcionar para conocer su negocio:

Es una entidad que por su naturaleza pronostica un aumento en sus ingresos cada año.

TRANSVARSA, S.A.

4.5 FAMILIARIZACIÓN

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-5</u> ;
H.P. <u>EVA FECHA 12/01/2010</u>
R.P. <u>MMSU FECHA: 12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

Tipo de informe emitido por el auditor anterior: No tuvimos Auditores

Nota: Además de lo anterior, para conocer la importancia que la administración le da a la operación que se audita, es necesario responder a las siguientes preguntas relacionadas con la evaluación del Riesgo Compromiso:

1. **¿Está la empresa planeando o negociando un nuevo financiamiento importante, cuyos términos pueden estar influenciados por sus resultados financieros informados?:**

No se tiene planes al respecto.

2. **¿Cuál es la estrategia y política de la gerencia para mantener sistemas de contabilidad e información contables y controles internos efectivos?:**

Mantener equipo de computación actuales e implementación de mejores sistemas informáticos para procesamiento, manejo y comunicación de información financiera y no financiera.

3. **¿Cuál es la preocupación de la gerencia por las deficiencias en los sistemas de contabilidad y procedimientos de control?:**

No contar con unidades disponibles para la prestación del servicio a nuevos clientes y que, por debilidad de algunos procedimientos de control interno, se puedan perder clientes importantes de la empresa.

4. **¿Cuál es la importancia y tiempo para corregir las deficiencias en los sistemas de contabilidad y procedimientos de control?:**

Hay un buen control interno en operaciones, pero en ocasiones, cuando existe alguna deficiencia se corrige tan pronto como sea posible.

5. **¿La gerencia le da seguimiento efectivo a las cuestiones relativas a los resultados financieros o a las variaciones del presupuesto? ¿Cómo?:**

Hasta el día de hoy, se tiene información de los resultados de la empresa, no tenemos con que compararlos ya que no tenemos un presupuesto, sin embargo nos llama la atención el rubro de

TRANSVARSA, S.A.

4.5 FAMILIARIZACIÓN

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-5</u> ;
H.P. <u>EVA FECHA 12/01/2010</u>
R.P. <u>MMSU FECHA: 12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

repuestos y reparaciones, el cual incrementa mes a mes, sin embargo no vemos los resultados, al tener tantos cabezales sin reparación en el taller.

6. ¿La gerencia qué importancia le da a los estados financieros?:

Le da mayor importancia debido a que es información que utiliza para la toma de decisiones, adquisición préstamos, y para informar a Junta Directiva de las operaciones de la Empresa.

7. ¿La empresa tiene litigios pendientes previos?:

Si, se tienen en el área laboral por el tipo de personas con las que se trabaja, sin embargo hasta la fecha se han solucionado todos.

8. ¿Es la empresa vulnerable a hechos económicos? ¿Cuáles?:

Principalmente el alza en el petróleo, lo cual hace variar los precios del combustible utilizado, (diesel), y el encarecimiento en la compra de repuestos.

9. ¿Es la empresa vulnerable a las condiciones de su propia empresa?: No

10. ¿Es la empresa vulnerable a las cuestiones sociales o de consumidores?:

Sí, como ejemplo, la situación económica de la población, el terrorismo nacional e internacional, la delincuencia actual en el país, entre otros.

11. ¿Es la empresa vulnerable al cambio de gobierno?:

No, no es vulnerable al cambio de ningún puesto político.

12. ¿El capital de trabajo y las líneas de crédito de la empresa son las adecuadas para que opere a una capacidad rentable?:

Si.

(Uso interno)

Nota: Después de realizar la visita preliminar a las instalaciones de la empresa, se procede a realizar la primera estimación de tiempos y honorarios del trabajo de auditoría en base a los estados financieros proporcionados y el trabajo a desarrollar.

TRANSVARSA, S.A.**4.5 FAMILIARIZACIÓN****Al 31 de Diciembre de 2009**

P.T. No <u>A-5</u> H.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u> R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u> V&S ASOCIADOS, S.C.

I. Estimación de tiempo y honorarios

Personal	Horas	Tasa en Quetzales	Honorarios en Quetzales
Socio supervisor	20	140.00	2,800.00
Socio asesor	10	140.00	1,400.00
Gerente	180	120.00	21,600.00
Staff	190	90.00	17,100.00
Total al estándar	400		42,900.00
% de realización estimado	6.76%		(2,900.00)
Honorarios sugeridos:	<u>400</u>	<u>100.00</u>	<u>40,000.00</u>

II. Evaluación del riesgo

Tipos de riesgos	Alto	Normal	Bajo
Riesgo del negocio:			
• Reputación de la compañía			X
• Historial de litigios			X
• Ajustes fiscales			X
• ¿Hay sindicato?			X
Riesgos de administración:			
• Calidad e integridad de la gerencia			X
• Conocimiento del negocio		X	
• Competencia del personal		X	
Riesgo financiero:			
• Estabilidad económica		X	
• Historial crediticio		X	
Otros Riesgos:			
• Riesgo de Asociación		X	
• Riesgo Inherente		X	
• Riesgo de Control		X	
Calificación general del riesgo:		X	

TRANSVARSA, S.A.

4.5 FAMILIARIZACIÓN

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-5</u> ;
H.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

Conclusiones y decisión final: Hacer propuesta: SI Declinar propuesta: _____

Completado por: Sofía Sandoval, Gerente.

Persona encargada del seguimiento: Juan Ferrari, Socio Asesor

Revisado por: Moisés Sapon, Socio Encargado

Fecha: 12 de Enero de 2,010

Actualización de esta información cada año:

2009 _____

2010 _____

2011 _____

Actualización de la información permanente

Luego de que se aceptó el trabajo de auditoría en la empresa Transversa, S.A., se procedió a establecer los términos del trabajo de auditoría y los requerimientos de servicios al cliente a través de la carta compromiso.

4.5.7 Enlace con el cliente

El 10 de Diciembre de 2,009 se llevó a cabo una reunión de trabajo con el Gerente Financiero, Licenciado Danllelo Emanuel Colín, y el Contador de la Empresa, el Sr. Edgar Giovanni López, donde se platicó sobre la situación contable de la misma, como obtener la última información financiera para que ayudara a establecer los niveles de materialidad y a desempeñar un trabajo de revisión analítica preliminar.

Entre otros puntos tratados fueron los siguientes:

- ✓ Lugar y fecha para realizar el trabajo de campo,
- ✓ Personal a colaborar,
- ✓ Horarios de trabajo,
- ✓ Otros servicios que puedan ser proporcionados; y se enfatizaron las áreas de interés para el cliente, con miras a examinar estas áreas en conexión con los requisitos de auditoría.

TRANSVARSA, S.A.

4.5 FAMILIARIZACIÓN

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No A-5 ;
H.P. EVA FECHA 12/01/2010
R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
V&S ASOCIADOS, S.C.

Revisión del archivo del año anterior

La fase de Familiarización requiere que se haga un estudio de los expedientes de auditorías e informes y cartas de recomendaciones o sugerencias, cuando sea aplicable, para el estudio de la presente empresa, no es aplicable ya que no cuentan con auditor interno y nunca han tenido auditoría externa.

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-6</u>
H.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

FASE II Investigación y Análisis

Objetivo:

En esta fase, se analizará la información y se examinará la documentación relativa a compras, se realizarán pruebas de detalle, utilizando pruebas selectivas, y de detalle de diversa índole.

Procedimiento

Para evaluar el sistema de Control Interno, se parte de la premisa que toda empresa tiene control interno, con la diferencia que unas empresas cumplen con estándares, mientras que otras no, en el caso que nos ocupa, la empresa no cumple con estándares, y para la evaluación se utilizará el sistema de cédulas narrativas.

Matriz de Riesgo de la empresa

La evaluación preliminar que se desarrolla en la fase de investigación y análisis, es evaluar los riesgos potenciales en cada una de las áreas, para cumplir con este procedimiento se hace uso de la herramienta matriz de riesgos basado en las conversaciones con la Alta Gerencia de la Administración, la cual se presenta en el papel de trabajo siguiente:

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.1 MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No A-7 .
H.P. EVA FECHA 12/01/2010
R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
V&S ASOCIADOS, S.C.

Administración y Logística para la prestación del servicio		Valoración del Riesgo: Alto
Objetivos	Riesgos	Actividades de control
Prestar un servicio de calidad, a tiempo, oportuno al menor costo tanto para el cliente como para la empresa de transporte	Entrega fuera de tiempo, por desperfectos mecánicos de las unidades	Asignación de unidades de transporte, debidamente revisadas y con garantía de que están funcionando adecuadamente.
Asegurarse de que los vehículos se encuentran en perfectas condiciones de funcionamiento para la prestación del servicio.	Vehículos sin servicio, con desperfectos mecánicos no reportados oportunamente	Control de servicios mensuales.
Que los vehículos reportados con desperfectos mecánicos sean reparados oportunamente	Falta de repuestos y suministros en bodega.	Mantener un inventario de repuestos y suministros en bodega para ser utilizados en forma inmediata.
Reparaciones y mantenimiento oportuno de vehículos disponibles	Que no existan repuestos en bodega para la reparación inmediata	Contar con varios proveedores que suministren repuestos oportunamente.
Que el departamento de talleres informe oportunamente sobre recepción de vehículos en talleres para reparación	Que no se cumpla con reportar las unidades con desperfectos y por lo tanto sean asignados para prestación de servicio vehículos que se encuentran en el taller	Inventario diario de vehículos recibidos para reparación en el departamento de taller.
Stock adecuado de repuestos basado en modelos que tiene la empresa, para su reparación inmediata.	Contar con inventario de repuestos que no concuerde con los modelos de vehículos que tiene la empresa	Inventario de Vehículos por modelos y repuestos que se tiene en bodega, cualquier diferencia se debe reportar de inmediato a la encargada de compras.

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.1 MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No A-7 .
H.P. EVA FECHA 12/01/2010
R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
V&S ASOCIADOS, S.C.

Administración y Logística para la prestación del servicio		Valoración del Riesgo: Alto
Objetivos	Riesgos	Actividades de control
La importación de repuestos sea en forma oportuna, buscando la mejor calidad, al mejor precio.	Que por el precio, no exista repuestos en bodega, y que la importación de los mismos tarde demasiado tiempo, y que al estar el repuesto físicamente no sea el que corresponde al vehículo en reparación .	Inventario de cabezales, que necesitan repuestos importados, que por su naturaleza sea necesario comprarlos en el exterior. Mantener un historial de desperfectos mecánicos en los vehículos para saber los repuestos que se tienen que comprar en el extranjero y sobre los cuales se tiene que mantener el stock necesario.
Para la compra de repuestos, una adecuada planificación de importaciones, el personal debe llenar el reporte de solicitud de compras implementado para el efecto.	Que el personal no cumpla con llenar la documentación en la empresa y por lo tanto no se pueda planificar adecuadamente.	Inventario de hojas de servicio e ingresos a taller constantemente, capacitación al personal.
Adquisición de repuestos a través de cotizaciones escritas, buscando calidad y costos bajos .	Compras de repuestos sin cotización ni calidad en los mismos.	No darle ingreso a bodega a repuestos que no cumplan con los requisitos necesarios, para su adquisición.
Prestación de un servicio de calidad, oportuno asignando cabezales en buen estado.	Falta de información al departamento de tráfico y por lo tanto asignación de cabezales, que se encuentra en el taller con desperfectos mecánicos, incumpliendo la prestación del servicio.	Inventario actualizado diariamente de cabezales en buen funcionamiento para su asignación.
Recepción de vehículos para reparación en horario de 7:00 a 10:00 am. Con el objetivo de saber con exactitud la disponibilidad de unidades para la prestación diaria del	Que el personal de talleres, ingrese vehículos después del horario establecido sin informar al departamento de tráfico.	Inventario de Vehículos con desperfectos después de las 10:00 de la mañana, llenando reportes de seguridad.

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.1 MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No A-7 .
H.P. EVA FECHA 12/01/2010
R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
V&S ASOCIADOS, S.C.

Administración y Logística para la prestación del servicio		Valoración del Riesgo: Alto
Objetivos	Riesgos	Actividades de control
servicio.		
Para un adecuado servicio al cliente, el departamento de tráfico debe saber con exactitud el tiempo aproximado de reparación y el orden en el cual se están reparando las unidades.	El personal no informe sobre el tipo de reparaciones a efectuar,	Obligatoriedad de llenar hoja de servicio, así como asignación del personal idóneo para las reparaciones, y repuestos a utilizar.
Cumplir con el pago a proveedores y mantener registros contables adecuados que permitan contar con crédito disponible en cualquier momento	Que las facturas de los proveedores no sea, trasladada al personal de contabilidad. Que no se cumpla con los requisitos necesarios para adjuntar a la factura y por lo tanto se retrase el pago	Informar a los proveedores sobre el procedimiento para la recepción de facturas y la documentación mínima necesaria para adjuntar.
Pago a proveedores en forma oportuna	Pago de facturas no autorizadas, o repuestos devueltos al proveedor	Cumplimiento con la documentación en el área de bodega y talleres.

TRANSVARSA, S.A.

4.6. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.2 MATRIZ DE RIESGOS FINANCIEROS

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No A-8.
H.P. EVA FECHA 12/01/2010
R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
V&S ASOCIADOS, S.C.

Información financiera		Valoración del Riesgo: Bajo	
Objetivos	Riesgos	Actividades de control	
1. Generación de información financiera confiable y oportuna a la Junta Directiva	Operativo: Al presentar información incorrecta por criterios contables diferentes a las normas contables vigentes o políticas establecidas por la Administración,	Estructurar el departamento financiero con una adecuada segregación de funciones y un monitoreo en marcha. Con capacitación constante en temas financieros y fiscales.	
	Impactando esto en la sobrevaluación de la cifras en los Estados Financieros o subvaluados en los renglones más importantes de la compañía como: Inventarios, Cartera Crediticia, Pasivos Internos y Externos.		

4.6.3 Evaluación del Ambiente de Control

En la fase de Familiarización se conoció por primera vez la forma de pensar de la administración así como las aserciones sobre el control implementado. En esta fase ayudados por una matriz de riesgos, se procede a evaluar nuevamente el ambiente de control a través de preguntas directas, las cuales deben tener una respuesta ya que estas ayudan a medir la evaluación del riesgo en bajo, moderado o alto, a continuación se presenta un breve ejemplo de la forma como se debe evaluar este aspecto:

Ambiente de control	
Puntos a Enfocar	Descripción o Comentarios Obtenidos de la Administración
<p>Integridad y valores éticos Existen dentro del área de bodega, talleres, compras de repuestos y financieros códigos de conductas considerando los siguientes aspectos: • Entendible, dirigidos a conflictos de intereses, pagos incorrectos o ilegales, principios anticompetitivos. • Si un código de conducta escrito no existe, la dirección de cultura enfatiza la importancia del comportamiento ético y moral.</p>	<p>La compañía no tiene un código de conducta formal, pero las expectativas ante la conducta de los empleados, no se cuenta con un manual de procedimientos de cada función asignada a cada tarea de trabajo pero el encargado de reclutamiento les hace ver cual debe ser la conducta al momento de su contratación.</p>
<p>Existe una actitud del personal que incluye una explícita información moral acerca de que esta bien y que esta mal, y extiende el comunicado por toda la organización. • El acuerdo de integridad y ética es comunicado efectivamente por la empresa, tanto en palabras como en hechos y escritura.</p>	<p>La dirección de la compañía espera que todos los empleados mantengan un alto nivel moral y ético, y que se comporten adecuadamente. La dirección es consciente de que debe dar ejemplos verbales y en acciones. Las expectativas de la dirección son comunicadas por el encargado de planillas a todos los empleados en el momento de su contratación.</p>
<p>Relaciones con empleados y clientes es de acuerdo a normas éticas.</p>	<p>La dirección mantiene un alto grado de integridad en sus relaciones y requiere que sus empleados y agentes mantengan grados o niveles semejantes. Periódicamente la gerencia mantiene reuniones con los clientes claves, recordándoles la forma en la cual el personal de la compañía los debe tratar y se reciben reacciones positivas.</p>

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.3 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No. A-9
H.P. EVA FECHA 12/01/2010
R.P. MMSU FECHA: 12/01/2010
V&S ASOCIADOS, S.C.

Ambiente de control	
Puntos a Enfocar	Descripción o Comentarios Obtenidos de la Administración
Conveniencia de las acciones tomadas en respuesta para partir desde políticas y procedimientos aprobados o violaciones del código de conducta. • Las acciones disciplinarias son tomadas como un resultado de las violaciones y son comunicadas extensamente en la entidad. La dirección ha proporcionado asesorías en las situaciones y si las ha dado con la frecuencia que estas necesitan. La intervención de la dirección es documentada y apropiadamente explicada.	Se parte, de que las políticas y procedimientos, o la violación de las expectativas de conducta son inmediatamente tratadas de una forma apropiada y de acuerdo a la infracción. Estas acciones remediales van desde recordatorios verbales acerca de la política de la compañía hasta llegar a pedir su renuncia La dirección no ha intentado pasar por alto los controles inapropiados. Los empleados están encargados de reportar los controles omitidos, y la dirección apoya a los individuos que han hecho el reconocimiento a sus evaluaciones.
Compromiso para la competencia La dirección debe especificar el nivel de competencia necesaria para trabajos determinados y traducir los niveles deseados de la competencia como un requisito de conocimiento y habilidades. La dirección ha analizado en una base formal o informal, las tareas que comprometen trabajos particulares, considerando dichos	La compañía no tiene descripciones escritas formales del trabajo de todos los supervisores de personal y de trabajos que envuelven solo labores específicas, las responsabilidades de cada trabajador son comunicadas a través de cada supervisor de área quien ya sabe el trabajo que se debe desarrollar.
Estructura Organizacional La estructura organizacional no debería ser tan simple que no pueda controlar la remuneración de actividades del área ni tan compleja que inhiba el flujo de información. Adecuación de la definición de las responsabilidades claves del gerente del departamento y el entendimiento de sus responsabilidades.	La dirección cree que la estructura que actualmente se encuentra en la empresa es la adecuada para el tamaño y cantidad de clientes que posee.

El auditor debe realizar una serie de preguntas con sus respectivas respuestas, como lo pueden ser, la asignación de responsabilidades, segregación de funciones, autoridad, procedimientos de control, número apropiado de personas, políticas, prácticas de recursos, humanos, extensión en las que aplican las políticas, que respuesta tiene la dirección ante el fracaso para la asignación de responsabilidades, que acciones correctivas apropiadas son tomadas como un resultado de la no adhesión a las políticas establecidas, etc.

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.4 Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno

Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-10</u>
Ĥ.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

Para complementar el estudio y evaluación del control interno, la medición de riesgos, y establecer cuales son los controles claves que se utilizarán las cédulas narrativas de control interno, las que se presentan a continuación:

Desembolsos por compra de repuestos

Se procedió a entrevistar, al Gerente General licenciado Jorge David Gómez Cabrera, al Gerente Financiero, licenciado Danllelo Emmanuel Colín y Contador General de la empresa señor Edgar Giovanni López, cada uno en el área que corresponde, como resultado de esta entrevista, se elaboró una sola cédula narrativa en la que se determinó que Transvarsa, S.A. realiza desembolsos por los siguientes conceptos:

- a) Compra de Combustibles, Repuestos y Accesorios
- b) Gastos de Operación (Gastos Generales y de Administración).

Nos indica el Licenciado Danllelo Colín, Gerente Financiero de la empresa, que las compras de combustibles, repuestos y accesorios, se efectúan con proveedores del exterior (importaciones) y con proveedores locales.

Las importaciones son de repuestos, especialmente repuestos nuevos, cuando localmente los precios son más elevados o no se encuentran en el mercado y se efectúan de Estados Unidos de Norte América.

Las importaciones se realizan bajo el siguiente procedimiento:

- 1) Cuando un cabezal, entra al taller por desperfectos mecánicos, el Jefe de Talleres, solicita en forma verbal al encargado de Bodega el repuesto que necesita para realizar la reparación.
- 2) En este momento el encargado de Bodega, señor Israel Batz verifica entre sus registros manuales de cuenta corriente, si cuenta con el repuesto; si el control no está actualizado, el

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.4 Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno

Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-10</u>
Í.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

encargado de bodega busca físicamente en la bodega si existe el repuesto que le han solicitado, si no lo encuentra, procede a efectuar una llamada telefónica a la encargada de compras reportándole que el repuesto no se encuentra disponible y que es necesaria su compra.

- 3) La encargada de compras, Lorena Martínez, anota el repuesto que es necesario en un listado de compras para realizar, el cual es entregado al comprador de repuestos para que en su ruta diaria determine precios y el lugar más idóneo para realizar la compra.
- 4) A su vez la encargada de compras, procede a efectuar las llamadas telefónicas que considere necesario, con el objetivo de confirmar si los datos que le tiene que entregar el comprador de repuestos coinciden con sus datos.
- 5) Una vez cotizado el repuesto y considerando que estos costos son muy altos, se traslada la información a la Gerencia General para que dé su visto bueno, por su experiencia en el área de transporte el Gerente General determina que los precios pueden ser mejores en el mercado norteamericano, por lo que da instrucciones de que se cotice en el extranjero.
- 6) Nuevamente la encargada de compras, procede a cotizar a través de la vía telefónica y del correo electrónico con los proveedores del extranjero y solicita como mínimo tres cotizaciones, las que anota en hojas de papel simples.
- 7) Tomando en cuenta los factores de calidad y precio (la mejor opción), el encargado del departamento de Compras e Importaciones elabora la orden de compra, en formato preimpreso y prenumerado en orden correlativo, esta la revisa el Jefe de Talleres para comprobar que se esté solicitando el repuesto correcto, autorizándolo la Gerencia General de la Empresa.

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.4 Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno

Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-10</u>
Ĥ.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

- 8) Ya autorizada la orden de compra se efectúa el pedido telefónicamente, al proveedor en el extranjero, se elabora un pedido, con precios pactados para que la firme el Gerente General de la empresa.
- 9) Posteriormente, el proveedor envía la factura y B/L (Bill of Lading, o conocimiento de embarque) originales y una letra de cambio, si la compra es al crédito; regularmente los proveedores de repuestos conceden un plazo de crédito de 60 días, pagando la factura al vencimiento o bien 15 a 20 días después de que la mercadería ingresa a la bodega.
- 10) En un plazo de 20 días a un mes y medio después del pedido, la mercadería ingresa directamente a las bodegas de la empresa. En algunas oportunidades se procede a realizar un ingreso a bodega, sin embargo, por el tiempo que se tiene de espera por el repuesto y derivado de que el cabezal ha estado sin poder trabajar durante todo este tiempo, los repuestos son trasladados directamente al Jefe de talleres quien inicia con la reparación inmediata.
- 11) Toda la documentación es entregada al departamento de contabilidad para que se proceda a su registro y posterior pago, los repuestos en contabilidad son registrados directamente en el Costo del Servicio.

En relación a las compras locales que son un 95% en la empresa, se sigue el procedimiento siguiente:

El gerente de operaciones Alfredo Morales, nos narra parte del proceso por el cual ingresan los cabezales al taller:

- 12) Un cabezal puede ingresar al taller, por distintas razones, desde cambio de filtros y aceite,

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.4 Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno

Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-10</u>
Í.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

llantas, hasta reparaciones mayores como accidentes, fundiciones de motor u otros que requieren mayor inversión de tiempo.

- 13) Cuando ingresa el cabezal al taller, los pilotos reportan directamente al Jefe de Talleres la falla que el cabezal tiene, esto se hace en forma verbal sin llenar ningún documento de servicio en talleres, el jefe del taller derivado de su experiencia empírica, procede a asignar a uno de los mecánicos especializados en el problema del cabezal.
- 14) El mecánico encargado, regularmente ingresa a la bodega en búsqueda del repuesto que necesita para realizar las reparaciones, por lo cual la puerta de la bodega generalmente permanece abierta.
- 15) Una vez encuentra el repuesto, lo informa al encargado de la bodega quien elabora una salida de bodega, en un formato numerado en forma manual, y en un formato prediseñado en computadora.
- 16) Estas salidas de Bodega son trasladadas a una cuenta corriente de repuestos, que se actualiza cada 15 días.
- 17) Si el repuesto no se encuentra disponible en la bodega, el encargado de la bodega indica al departamento de compras que no existe el repuesto y la encargada de compras realiza el procedimiento indicado en el numeral 3. La solicitud, tanto del mecánico como del bodeguero se hacen en forma verbal.
- 18) El listado de repuestos es entregado al comprador Jorge Perdomo, a más tardar a las 9 de la mañana y en algunas oportunidades la encargada de compras, solicita al proveedor que envíen el repuesto, especialmente cuando se trata de pastillas para frenos.

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.4 Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno

Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-10</u>
Í.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

- 19) Con las compras locales, el comprador de repuestos ya sabe quienes son los proveedores con los que se trabaja y, normalmente sale a buscar y traer el repuesto, dejando firmada la factura en señal de que recibió el repuesto.
- 20) Durante el día, varios cabezales ingresan por desperfectos mecánicos, fallas en el sistema eléctrico, dirección, cambio de llantas, recalentamiento o simplemente por servicio mayor.
- 21) Las reparaciones indicadas en el punto anterior, hacen necesaria la compra de ciertos repuestos y/o accesorios, los cuales no se tienen en bodega o no se ubican en el momento adecuado, por lo cual son solicitados a la encargada de compras, quien vuelve anotar en el listado de compras, con el objetivo de entregarlos al comprador alrededor de las 14:00 horas.
- 22) En virtud de que los cabezales no pueden permanecer mucho tiempo en el taller, y que la encargada de compras tiene un orden para enviar a comprar los repuestos, el jefe del taller don Miguel Ángel Quiroa haciendo uso de su teléfono celular, solicita directamente al comprador de repuestos que ubique y compre el repuesto necesario para la reparación inmediata de un cabezal que ya está asignado en el puerto y que por razones de documentación no puede variar.
- 23) El comprador de repuestos, recibe la llamada e inmediatamente hace la compra, dejando por un lado todo lo que tenga que comprar para el resto de unidades, ingresando al taller el repuesto el que es colocado en la unidad inmediatamente, sin que exista ingreso a bodega, o que alguien más verifique la compra realizada.
- 24) El proceso concluye cuando las facturas son enviadas a contabilidad, donde no se verifica la compra realizada sino que se contabiliza directamente, al costo del servicio y a los proveedores.

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.4 Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno

Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-10</u>
Í.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

Procedimiento de pago a Proveedores.

El señor Edgar Giovanni López contador general de la empresa narra el proceso que se lleva a cabo para el pago a proveedores:

- De acuerdo a una proyección de pagos, la persona encargada del departamento de compras, presenta a la gerencia general los estados de cuenta de cada proveedor, donde aparece la deuda.
- El gerente general, es el encargado de autorizar los pagos a los proveedores, para lo cual anota en el estado de cuenta, lo que se pagará en la semana y lo firma en señal de aprobación.
- Los estados de cuenta autorizados por la gerencia general, son trasladados al departamento de contabilidad para la elaboración de los cheques correspondientes.

Las firmas autorizadas y registradas en el Banco para la emisión y pago de cheques son las siguientes.

- 1) David Gómez – Presidente del Consejo de Administración
- 2) Lic. Jorge David Gómez Cabrera – Gerente General
- 3) Lesbia de Gómez – Gerente de Ventas

Los cheques son chequeras co codo, pero se imprimen en computadora, a través de un formato de Excel, con las siguientes medias de seguridad.

- a) Deben ser firmas mancomunadas con 2 de las 3 firmas registradas
- b) Son “No Negociables”
- c) Los cheques están en custodia del gerente general en su escritorio con llave.
- d) Los cheques anulados se inutilizan inmediatamente con un sello.

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.4 Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno

Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-10</u>
Ĥ.P. <u>EVA FECHA 12/01/2010</u>
R.P. <u>MMSU FECHA: 12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

Se utiliza como evidencia copia del cheque, en el cual queda la firma de la persona quien elaboró, revisó, autorizó y recibió el cheque.

Todos las copias de los cheques se archivan en orden correlativo juntamente con la documentación legal de respaldo, inclusive los cheques anulados.

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.5 Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno

Bodega de Repuestos

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-11</u>
H.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

BODEGA DE REPUESTOS

Don Israel Batz, es el encargado de este departamento el que juega un papel determinante en el proceso de compras de repuestos en la empresa; nos entrevistamos con él para conocer el proceso que se lleva a cabo en la custodia y control del inventario de repuestas. A continuación una narrativa del proceso realizado en esta área:

- 1) La bodega de repuestos, es un lugar que no tiene las medidas de seguridad para resguardar los repuestos, ya que tiene acceso ilimitado, adicionalmente se utiliza más bien como un almacén de repuestos nuevos y usados, los que no están clasificados de acuerdo a su naturaleza, e inclusive se resguardan repuestos que ya no serán utilizados y que han sido extraídos de los cabezales en reparación.
- 2) A la fecha no se ha llevado a cabo un recuento físico de repuestos debido al desorden que existe en dicho lugar, nos comentó el Licenciado Gómez Gerente General, que don Israel solamente cuenta con un sexto primaria de educación, por lo tanto no tiene los conocimientos necesarios en cuanto a repuestos, el puesto le ha sido encomendado por su honradez y por sus años de trabajo en la empresa.
- 3) El sistema de cuenta corriente que se tiene implementado, no es cotejado contra lo físico, debido a que el control es más bien para determinar en cualquier momento quién utilizó los repuestos que fueron comprados durante un cierto período, ya que en el mismo se anotan las placas del cabezal que fue reparado.
- 4) Por la poca escolaridad del encargado de bodega, la computadora que se encuentra ubicada es muy poco utilizada para el control de los inventarios, por lo tanto, no se pueden determinar existencias iniciales o finales.

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.6 Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno

Departamento de Tráfico

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-12</u>
H.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

DEPARTAMENTO DE TRÁFICO.

Este departamento, está a cargo del Señor Donald Mazariegos, es el encargado de controlar el tráfico de carga desde o hacia los puertos de destino y de asignar a los pilotos que realizarán los viajes.

A continuación se narra el proceso que tiene que se relaciona con la compra de repuestos y los problemas detectados en esta área.

Cuando un cabezal es ingresado al taller, la obligación del piloto es reportarse en el departamento de tráfico de la empresa, con el objetivo de que éstos estén enterados de que el cabezal está en taller y no lo asignen para ningún viaje.

No existe comunicación entre los pilotos, jefe de talleres y el encargado de tráfico de la empresa, con el objetivo de determinar el tiempo que el cabezal estará en el taller.

Derivado de este desconocimiento, el Gerente de Operaciones, Alfredo Morales, asigna al piloto y el cabezal para que pueda realizar el viaje y desembarcar o embarcar la mercadería, sin embargo, cuando toda la documentación está preparada, en el departamento de tráfico se enteran de que dicho cabezal no puede continuar con el viaje debido a que se encuentra en el taller por falta de repuestos para su reparación.

El departamento de tráfico tiene que reasignar el viaje, cabezal y piloto, por lo tanto tiene que hacer nuevamente toda la documentación que se necesita para complementar el servicio al cliente, lo que se traduce de 1 a 2 días hábiles más para la documentación y posterior realización del viaje, trayendo consigo los inconvenientes para el cliente quien muchas veces se molesta con la empresa.

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.7 Cédula Narrativa de Evaluación del Control Interno

Departamento de Talleres

Al 31 de Diciembre de 2009

P.T. No <u>A-13</u>
H.P. EVA FECHA <u>12/01/2010</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

DEPARTAMENTO DE TALLERES.

Don Miguel Ángel Quiroa, es el responsable del departamento de talleres, está a cargo del Supervisor de Talleres Señor Federico Puac, cuya experiencia es empírica y sus conocimientos teóricos son a nivel de primaria, su experiencia la ha adquirido por haber sido piloto durante más de 15 años y conocer empíricamente la mecánica.

Esta situación hace que el jefe de talleres, se rehúse a llenar cualquier documentación que tenga que ver con el control interno y en su mayoría de casos, todas las instrucciones las da en forma verbal.

Don Miguel Ángel Quiroga, nos comenta que Federico Puac, es una persona que cuenta con la confianza de los accionistas de la empresa y quien está disponible las 24 horas del día los 365 días del año, con un sistema de comunicación celular para su localización fuera de horarios de trabajo.

La confianza que le han trasladado los accionistas de la empresa, hace que el jefe de talleres, decida sobre qué cabezales reparar y cuales no, e inclusive no comunica lo anterior al departamento de tráfico, o a su superior, con los resultados negativos en el servicio al cliente.

Cuenta con 15 mecánicos entre los que se encuentra personal con muy poca experiencia, únicamente 3 del total han estudiado mecánica automotriz y conocimiento práctico del trabajo a desarrollar.

4.6.8 Fortalezas y Debilidades observadas en la Evaluación del Control Interno

Al 31 de Diciembre de 2009

Derivado de la Evaluación del Control Interno en los Departamentos de Compras, Talleres, Tráfico y Bodega, a continuación se describen las fortalezas y debilidades encontradas:

Fortalezas.

- Existe un registro manual de cuenta corriente de repuestos
- Existe un listado de compras pendientes de realizar para asignar al comprador de repuestos.
- Se deben solicitar como mínimo tres cotizaciones
- Existen órdenes de compra en formatos preimpresos y prenumerados.
- La orden de compra debe ser autorizada por el Gerente General
- Se realizan ingresos a bodega de la mercadería.
- La documentación de compras e ingresos a bodega son entregados a contabilidad
- Existen horarios establecidos para enviar a comprar los repuestos, entregando para esto la hoja con el listado de compras pendientes
- El comprador de repuestos debe dejar firmada la factura del proveedor en señal de haber recibido el repuesto.
- Toda la documentación tiene que ser visada en contabilidad
- Existe una adecuada segregación de funciones para el pago de proveedores.
- El jefe de talleres tiene la disponibilidad de horario de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Debilidades.

- La solicitud de compra por parte del taller se hace en forma verbal
- La solicitud de compra por parte de la bodega se hace en forma verbal
- El Gerente General solicita cotizaciones al departamento de compras en forma verbal
- No se utiliza el formato de servicio en taller que se tiene implementado
- Las puertas de la bodega permanecen abiertas a los mecánicos.
- El Jefe de Talleres ordena la compra de repuestos directamente al comprador de repuestos por la vía telefónica

TRANSVARSA, S.A.

4.5 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

P.T. No <u>A-14</u> .
H.P <u>EVA FECHA 12/01/2010</u>
R.P. <u>MMSU FECHA: 12/01/2010</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

4.6.8 Fortalezas y Debilidades observadas en la Evaluación del Control Interno

Al 31 de Diciembre de 2009

- No se ha realizado inventario físico.
- Hay falta de comunicación entre el taller, los pilotos y el departamento de tráfico.

Conclusión

En base a la revisión efectuada en la que aplique la metodología de los boletines de Auditoría Operacional emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su fase de investigación y análisis, concluyo que en el Ciclo de Egresos-Compras existen deficiencias significativas lo cual es mencionado en las debilidades.

4.6.9 Revisión analítica del Estado de Resultados.

Este proceso ayuda a complementar y concluir con el proceso de Familiarización, y fortalecer la fase de investigación y análisis, ya que en del proceso básico de Auditoría, después de la evaluación de la estructura de control interno debe efectuarse una revisión analítica; para este caso la revisión analítica debe de estar enfocada al área de compras de repuestos y otras cuentas afines relacionadas como: Costo del Servicio, Inventarios y Proveedores. Tanto la revisión analítica y la evaluación del control interno ayudan para concluir con la evaluación de la gestión administrativa, y el ambiente de control, adicionalmente ayuda a:

- Identificar las cuentas y corrientes de información que son significativas y pueden requerir atención especial.
- Identificar lugares donde debería realizarse algún trabajo de auditoría.
- Planificar la organización y las asignaciones de equipo de auditoría, presupuesto de tiempo para el trabajo.
- Considerar otros servicios que beneficiarían al cliente.

La evaluación de la estructura de control interno y la revisión analítica ayuda al auditor, además de conocer los sistemas, las políticas y procedimientos de control a identificar las áreas críticas de auditoría.

Identificación de áreas críticas

Se debe identificar estas áreas con el fin de elaborar la estrategia de auditoría a seguir, considerándose el esfuerzo en aquellas que se consideran de mayor riesgo, minimizando así cualquier riesgo de que se deje de evaluar un área operacional que merece especial atención de parte del auditor.

Se debe estar alerta en cuanto al riesgo de aquellos factores que contribuyan al mismo, dentro de algunos de estos se incluyen los siguientes:

- Deficiencias importantes del control interno.
- Probabilidades de desviación por parte de la Gerencia a los procedimientos establecidos.
- Áreas que involucran un alto grado de criterio personal.
- Áreas que requieren de un conocimiento especializado.
- Dificultad de obtener evidencia de auditoría
- Demasiada ingerencia de la administración.

La presencia de cualquiera de los factores anteriores en cualquier área operacional, hará que esta se considere crítica. No obstante, el identificar así a un área, no significa que se anticipen problemas en la misma porque puede ser que durante el desarrollo del trabajo se encuentren áreas que no fueron consideradas críticas, pero que representan un riesgo significativo y viceversa.

Obsérvese entonces por qué es importante efectuar la revisión analítica en el área de compras; porque tiene incidencia directa con los inventarios de repuestos; costo del servicio y proveedores.

La revisión analítica debe efectuarse en base a las cifras que presenta la información financiera en forma comparativa ya sea mensual, trimestral semestral o anual. Para este caso efectuaré una revisión analítica en forma anual.

A continuación se presenta las cifras del estado de resultados al 31 de Diciembre de 2009 y 31 de Diciembre de 2008.

TRANSVARSA, S.A.

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.9.1 Análisis Comparativo del Estado de Resultados

Del 1 de Enero al 31 de diciembre de 2009 y 2008

(Expresado en Quetzales)

	2,009	2,008	Aumento (Disminución)
Ventas	<u>20,127,718</u>	<u>21,134,104</u>	<u>(1,006,386)</u>
<u>Gastos de Operación</u>			
Combustibles y Lubricantes	6,932,498	6,585,873	346,625
Repuestos y Reparaciones	8,740,143	7,691,326	1,048,817
Gastos Generales	417,723	396,837	20,886
Seguros y Fianzas	404,615	376,292	28,323
Fletes y Acarreos	1,431,342	1,331,148	100,194
Sueldos y Salarios	978,364	880,528	97,836
Prestaciones Laborales	285,291	256,762	28,529
Gastos de Administración	<u>790,404</u>	<u>711,364</u>	<u>79,040</u>
	<u>19,980,380</u>	<u>18,230,129</u>	<u>1,750,251</u>
Ganancia Bruta	<u>147,338</u>	<u>2,903,975</u>	<u>(2,756,637)</u>
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	<u>5,325</u>	<u>4,793</u>	<u>533</u>
Ganancia Antes del Impuesto Sobre la Renta	<u>152,663</u>	<u>2,908,768</u>	<u>(2,756,105)</u>
Impuesto Sobre la Renta	<u>(21,530)</u>	<u>(901,718)</u>	<u>880,188</u>
Ganancia Neta del Ejercicio	<u>131,133</u>	<u>2,007,050</u>	<u>(1,875,917)</u>
Unidades de Transporte Disponibles	150	123	27
Precio Promedio del Galón de Diesel	29	20	9

TRANSVARSA, S.A.
4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
4.6.9.2 Notas a la Revisión Analítica de Resultados
Del 1 de Enero al 31 de diciembre de 2009

A continuación se detallan las variaciones más importantes en el Estado de Resultados de la empresa Transversa, S.A. con el objetivo de que sirva como base para la planeación de la Auditoría, así como formarse un criterio de los rubros que intervienen en el proceso de Egresos-Compras de repuestos para cabezal.

Hay cuatro rubros que sobresalen en la revisión analítica del Estado de Resultados, las cuales son:

- La empresa durante el año 2009, adquirió 27 unidades de transporte más que el año 2008
- Las ventas disminuyeron en Q.1,006,386
- Los gastos operativos se incrementaron en Q.1,750,251
- Y la utilidad disminuyó en Q.1,875,917

Al haber adquirido 27 unidades, más, la empresa esperaba tener un incremento de sus ventas, sin embargo fue todo lo contrario, al efectuar el análisis de este rubro se pudo determinar que cinco clientes muy importantes dejaron de ser atendidos derivado de que no se contó con cabezales disponibles para cumplir con el servicio, e inclusive a uno de ellos se le ocasionó una demora de US\$3,000.00 por mantener 3 días el contenedor dentro del país, siendo estos clientes.

<u>Ciente</u>	<u>Ventas Aproximadas al año en Quetzales</u>
Coordinadora Navimar	445,000
Importadora Y Exportadora Permont, S.A.	235,000
Las Delicias del Mar, S.A.	125,000
El Otro Precio, S.A.	135,000
Los Dos, S.A.	<u>125,000</u>
Total	<u>1,065,000</u>

TRANSVARSA, S.A.
4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
4.6.9.2 Notas a la Revisión Analítica de Resultados
Del 1 de Enero al 31 de diciembre de 2009

Estos clientes emigraron hacia otra empresa de transporte que puede cumplir con sus demandas.

En los Gastos de Operación, los principales rubros que se incrementaron fueron, los combustibles y lubricantes, repuestos y reparaciones y fletes y accesorios.

El primero de los gastos operativos indicados, es el combustible, el cual sufrió un incremento desmedido de precios, durante el último semestre del año 2008, y por ello aún y cuando el total de cabezales no estuvo disponible, el gasto por este concepto se vio incrementado.

Reparaciones y Repuestos es uno de los rubros más importantes en la empresa, y se vio incrementado considerablemente, debido a que durante el año 2009, la rotación de cabezales en el taller se incrementó, derivado de la mala planificación que se tiene sobre la compra de repuestos, los cuales muchas veces son de mala calidad, y por la rapidez con la que se tienen que reparar los cabezales tienden a descomponerse muy rápidamente.

Aunque en forma general existió, un incremento en los precios de varios artículos, la principal razón del incremento es que un promedio del 45% de los cabezales sufrió desperfectos mecánicos mayores, mientras que el índice en el año 2008, se mantuvo entre el 10 y 25% de cabezales con reparaciones menores.

Lo anterior hizo que los cabezales, no estuvieran disponibles para cubrir la demanda que tenían los clientes, ocasionando las pérdidas de los cinco ya indicados al principio de la presente.

TRANSVARSA
4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
4.6.10 Pruebas de Cumplimiento del Ciclo de Egresos Compras de Repuestos
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

4.6.10.1 ENUNCIADO PARA LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

El presente enunciado se presenta de una manera generalizada; ya que el mismo es con un fin ilustrativo únicamente. Fuimos contratados para realizar la Auditoría Operacional del Ciclo de Egresos – Compras de la empresa TRASNVARSA, S.A. por el período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2009, para el efecto se consideró como muestra 15 órdenes de compra, siendo el punto de partida de la prueba. El criterio de selección de la muestra se presenta en el presente plan de muestreo.

4.6.10.2 Plan de muestreo:

Objetivos de la prueba

- 1) Probar la efectividad de operación de los procedimientos para asociar los informes de entrada a bodega con las facturas de compra.
- 2) Probar la efectividad de operación de los procedimientos para asociar las órdenes de compra con las facturas de de compra.
- 3) Probar la efectividad de operación de los procedimientos para probar la precisión numérica de las facturas de compra.
- 4) Analizar el cumplimiento alineado al diseño del control interno.

Total de compras en el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009	Q.8,740,143.00
Facturas recibidas de proveedores de repuestos y accesorios durante el período de revisión	2,360 facturas

TRANSVARSA

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.10 Pruebas de Cumplimiento del Ciclo de Egresos Compras de Repuestos

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

Criterios de selección	Cubrir el universo, considerando la evaluación de control interno. Las deficiencias son repetitivas de acuerdo a la evaluación del Control Interno El trabajo de auditoría no es emitir opinión sobre la razonabilidad de las cifras ni la efectividad del control interno, sino la optimización de los recursos a través de la eficiencia operativa. El trabajo de tesis es para fines ilustrativos.
Enfoque	Considerando los criterios para la selección, se consideran 15 órdenes de compra por un monto de Q.3,874,519.88 durante el período a examinar
Observaciones	
Al realizar el trabajo de Auditoría Operacional el Contador Público y Auditor deberá seleccionar la cantidad de operaciones que considere necesario para satisfacerse de los procedimientos aplicados.	

Basado en el plan de muestreo, se consideró al azar las siguientes órdenes de compra:

Proveedor	Orden de Compra	Fecha	Cantidad	Valor Unitario	Costo total	Proveedor
Automotores del Sur, S.A.	1377	13/01/2009	12.00	Q3,839.29	Q46,071.48	CATARINA EATON DELANTERA RELACION 1137
Repuestos Estrategas, S.A.	1398	28/01/2009	16.00	Q3,214.16	Q51,426.56	KIT DE SINCRONIZADOR ROCKWEL
Repuestos Estrategas, S.A.	2119	28/02/2009	10.00	Q21,169.68	Q211,696.80	LINER KIT DETROIT S-60
Automotores del Sur, S.A.	2215	01/03/2009	23.00	Q2,232.14	Q51,339.22	SINCRONIZADOR CAJA SPICER
Repuestos Usados el Cabezal, S.A.	2248	10/03/2009	50.00	Q3,750.00	Q187,500.00	TREN DELANTERO FREIGHTLINER USADO COMPLETO
Michael MOR Cow	2335	25/05/2009	5.00	Q395,298.00	Q1,976,490.00	CONCHA DE MOTOR DE 22 PULGADAS

TRANSVARSA

4.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

4.6.10 Pruebas de Cumplimiento del Ciclo de Egresos Compras de Repuestos

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

Proveedor	Orden de Compra	Fecha	Cantidad	Valor Unitario	Costo total	Proveedor
Michael Moor Cow	2464	06/06/2009	6.00	Q53,575.00	Q321,450.00	AFTERCULER DE CENTURY SEMI NUEVO
Multimotores, S.A.	2600	05/06/2009	12.00	Q3,571.43	Q42,857.16	CATARINA DELANTERA ROCKWUELL
Repuestos Estrategas, S.A.	2707	02/07/2009	20.00	Q6,116.07	Q122,321.40	EJE DE LEVAS DETROIT 23513565
Automotores del Sur, S.A.	2785	10/07/2009	20.00	Q6,785.71	Q135,714.20	LINER KIT CUMMINS
Multimotores, S.A.	2810	19/09/2009	20.00	Q15,089.29	Q301,785.80	LINER KIT FPD DETROIT
Automotores del Sur, S.A.	2900	28/09/2009	10.00	Q8,437.50	Q84,375.00	TURBO CON ELECTRO VALVULA
Multimotores, S.A.	2995	01/10/2009	12.00	Q11,607.14	Q139,285.68	CABINA USADA INTER
Multimotores, S.A.	3001	28/10/208	10.00	Q4,776.79	Q47,767.90	KIT DE CILINDRO N 14
Repuestos Usados el Cabezal, S.A.	3150	31/10/2009	16.00	Q3,234.98	Q51,759.68	TURBO DE CATER DE SEGUNDA
Repuestos Usados el Cabezal, S.A.	3150	28/11/2009	100.00	Q1,026.79	Q102,679.00	YUGO SPICER NO C 6-4-279
				Q543,723.97	Q3,874,519.88	

A continuación se presenta la hoja de trabajo elaborada para desarrollar la prueba de cumplimiento en el Ciclo de Egresos-Compras de repuestos para cabezal, en la que se tabularon las 15 órdenes de compra descritas con anterioridad y se dio seguimiento a lo establecido en las políticas de la administración, con el objetivo de determinar las fallas en dicho ciclo y de esta forma presentar las recomendaciones para su corrección.

TRANSVARSA, S.A.
4.6.10.3 HOJA DE TRABAJO PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DEL CICLO DE CONTROL DE EGRESOS-COMPRAS DE REPUESTOS
31 DE DICIEMBRE DE 2009
(EXPRESADO EN QUETZALES)

P.T. No. A-18
 HP EVA FECHA: 22/02/2010
 R.P. MMSU FECHA: 24/06/2010
 VAS ASOCIADOS, S.C.

Proveedor	Solicitud de Compra			Orden de Compra			Factura del Proveedor			Ingreso a Bodega			Mercaderia	Banco Prometedor			Verificacion de Programa																				
	No	Fecha	Departamento	Cotización de	No.	Fecha	Valor	No.	Fecha	Valor	No.	Fecha		Valor	Operado	en	No	de	Fecha	Valor	HP RFP	MEJOR	COTIZACION	OC INCLUY	NO	RP	REGISTRO	CONTABLE	3 DOC	COMPROB	ENC						
		Requiriente	Precios												sistema de					INCLUY	MEJOR	COTIZACION	OC INCLUY	NO	RP	REGISTRO	CONTABLE	3 DOC	COMPROB	ENC							
Automotores de Sur. S.A.	495	12/01/2009	Bodega	3	1377	13/01/2009	3,839.29	A-1836	23/01/2009	3,839.29	178	13/01/2009	3,839.29	CATARINA EATON DELANTERA RELACION 1137	SI	1168976	22/02/2009	3,839.29																			
Repuestos														KIT DE SINCRONIZADOR ROCKWEL																							
Estrategas, S.A.	510	28/01/2009	Bodega	Ninguna	1398	28/01/2009	3,214.16		45	01/02/2009	3,214.16	253	28/01/2009	3,214.16	SI	1175432	03/03/2009	3,214.16																			
Repuestos														LINER KIT DETROIT S-60																							
Estrategas, S.A.	570	27/02/2009	Taller	1	2119	28/02/2009	21,169.68	PI-45634	03/03/2009	21,169.68	328	05/06/2009	21,169.68	SINCRONIZADOR CAJA SPICER	SI	1175575	02/04/2009	21,169.68																			
Automotores de Sur. S.A.	620	05/03/2009	Bodega	2	2215	01/03/2009	2,232.14	C-87890	05/03/2009	2,232.14	N/A	NO HAY	2,232.14	TREN DELANTERO FREIGHTLINER	SI	1175718	04/04/2009	2,232.14																			
Repuestos Usados en Cabezal, S.A.	692	17/03/2009	Pintura	3	2248	10/03/2009	3,750.00	ZIP-1235	15/03/2009	3,750.00	N/A	NO HAY	3,750.00	USADO COMPLETO CANASTA DE 14	SI	1175861	14/04/2009	3,750.00																			
Multimotores, S.A.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	89098	25/03/2009	2,780.24	403	23/03/2009	2,780.24	CONCHA DE MOTOR DE 22 PULGADAS	SI	1176004	24/04/2009	2,780.24																			
Michael Moor Cow	700	24/05/2009	Bodega	3	2335	25/05/2009	395,298	IO-876	27/05/2009	395,298	478	26/05/2009	392,98	AFTERCULER DE CENTURY SEMI NUEVO	SI	1281001	26/06/2009	329,98																			
Michael Moor Cow	761	05/06/2009	Bodega	3	2464	06/06/2009	53,575	UY-98	08/06/2009	53,575	553	07/06/2009	53,575	CATARINA DELANTERA ROCKWUELL	SI	1281287	08/07/2009	53,575																			
Multimotores, S.A.	795	05/06/2009	Bodega	Ninguna	2600	05/06/2009	3,571.43	1327	08/06/2009	3,571.43	628	05/06/2009	3,571.43	EJE DE LEVAS DETROIT 23513565	SI	1281430	01/08/2009	6,116.07																			
Repuestos														LINER KIT CUMMINS																							
Estrategas, S.A.	805	29/06/2009	Taller	3	2707	02/07/2009	6,116.07	4563	02/07/2009	6,116.07	703	02/07/2009	6,116.07	TURBO CUMMIS N 14	SI	1281573	17/08/2009	6,785.71																			
Automotores de Sur. S.A.	848	17/07/2009	Bodega	2	2785	10/07/2009	6,785.71	57843	18/07/2009	6,785.71	778	18/07/2009	6,785.71	LINER KIT FPD DETROIT	SI	1424355	27/09/2009	6,160.71																			
Multimotores, S.A.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	ZTY-8753	28/08/2009	6,160.71	853	28/08/2009	6,160.71	TURBO CON ELECTRO VALVULA	SI	1424498	19/10/2009	15,089.29																			
Automotores de Sur. S.A.	877	19/09/2009	Bodega	1	2810	19/09/2009	15,089.29	TT-02878	19/09/2009	15,089.29	928	19/09/2009	15,089.29	CABINA USADA INTER	SI	1734678	01/11/2009	11,607.14																			
Multimotores, S.A.	899	27/09/2009	Bodega	3	2900	28/09/2009	8,437.50	PI-64345643	21/09/2009	8,437.50	1003	25/01/2009	8,437.50	KIT DE CILINDRO N 14	SI	1734821	30/11/2009	4,776.79																			
Multimotores, S.A.	906	09/10/2009	Pintura	Ninguna	2995	01/10/2009	11,607.14	4618	02/10/2009	11,607.14	1078	02/10/2009	11,607.14	TURBO DE CATER DE SEGUNDA	SI	1734964	02/12/2009	3,214.29																			
Repuestos Usados en Cabezal, S.A.	933	28/10/2009	Bodega	3	3001	28/10/2009	4,776.79	3615	31/10/2009	4,776.79	N/A	NO HAY	4,776.79	CULATA DE DETROIT	SI	1890012	25/12/2009	5,044.84																			
Automotores de Sur. S.A.	985	02/11/2009	Bodega	3	3150	31/10/2009	3,214.29	UPT-12356	02/11/2009	3,214.29	1275	02/11/2009	3,214.29	YUGO SPICER NO C 6-4-279	SI	1890155	04/01/2010	1,026.79																			
Repuestos														KIT PARA BOMBA DE AGUA BC4	NO	1890298	14/01/2010	956.63																			
Estrategas, S.A.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	7545	15/12/2009	956.63	1500	15/12/2009	956.63																								

N/A No cumple con el Procedimiento de Control
 ✓ Procedimiento cumplido

TRANSVARSA, S.A.
4.7 DIAGNÓSTICO
4.7.1 Memorando del trabajo desarrollado en la prueba
de cumplimiento del ciclo de Egresos-Compras de Repuestos.
Auditoría Operacional
Al 31 de Diciembre de 2009
(Expresado en Quetzales)

P.T. No <u>A-19</u>
H.P. EVA FECHA <u>23/06/2009</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>24/06/2009</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

Objetivo

Auditar operacionalmente el Ciclo de Egresos-Compras, efectuando un análisis de la existencia, cumplimiento y eficacia de las políticas, procedimientos y controles vigentes, determinados en la evaluación de la estructura de control interno en el ciclo indicado, así como una evaluación de la organización y el efecto de las decisiones; administrativas en las áreas examinadas.

Alcance

Revisión de las operaciones en Egresos- Compras por el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2009.

Procedimientos.

Se aplicaron todos los procedimientos de Auditoría indicados en el programa de trabajo. Para el efecto se realizaron las pruebas de Auditoria que se consideraron necesarias en las circunstancias.

El examen se enfocó a revisar operacionalmente las funciones que a continuación se detallan.

- Solicitud de compras
- Cotización y selección de proveedores
- Emisión de órdenes de compras
- Recepción de las compras
- Control de calidad a las compras
- Administración y control de las cuentas por pagar
- Revisión y Recepción de las facturas
- Pago a proveedores.

Excepciones

- 1) Se observó que existen solicitudes de Compra no elaboradas por la persona encargada, (encargado de compras) sino que también elabora solicitudes de compras, la persona

TRANSVARSA, S.A.

4.7 DIAGNÓSTICO

4.7.1 Memorando del trabajo desarrollado en la prueba de cumplimiento del ciclo de Egresos-Compras de Repuestos.

Auditoría Operacional
Al 31 de Diciembre de 2009
(Expresado en Quetzales)

P.T. No A-19
H.P. EVA FECHA 23/06/2009
R.P. MMSU FECHA: 24/06/2009
V&S ASOCIADOS, S.C.

encargada del taller y de Bodega 1 y 2

- 2) No se cumplió con la política de hacer por lo menos 3 cotizaciones de precios, sino que en algunos casos no se efectuó ninguna cotización
- 3) En algunos casos las órdenes de compra y solicitudes de compra fueron elaboradas después de la fecha de la factura del proveedor.
- 4) Existen facturas de proveedores, que no tienen órdenes de compras.
- 5) Existen compras de repuestos de los cuales no se elaboró el documento de ingreso a bodega, ni se operaron en el registro manual de cuenta corriente.
- 6) En algunos casos los repuestos se recibieron con demasiado atraso (3 y 4 meses después de haber recibido y pagado la factura)
- 7) Al revisar los pagos a proveedores se observó que existió error al momento de elaborar algunos cheques.

Durante el desarrollo del plan de investigación se planteó la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las causas desde el punto de vista de una Auditoría Operacional, por las cuales se hace necesario que una firma de auditores realice en los departamentos de talleres, bodega y compras una evaluación del proceso operativo de compra de repuestos, control y existencia en bodega, que eviten mantener cabezales con desperfectos mecánicos durante un período prolongado de tiempo, y que se pierdan clientes importantes y se reduzca la ganancia, en una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala, cuya actividad es el transporte de carga terrestre, durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009?

Como respuesta a esta pregunta y basados en la evaluación que se realizara de la empresa, se llegó a determinar las siguientes causas.

TRANSVARSA, S.A.
4.7 DIAGNÓSTICO
4.7.1 Memorando del trabajo desarrollado en la prueba
de cumplimiento del ciclo de Egresos-Compras de Repuestos.
Auditoría Operacional
Al 31 de Diciembre de 2009
(Expresado en Quetzales)

P.T. No. <u>A-19</u>
H.P. EVA FECHA: <u>23/06/2009</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>24/06/2009</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

- Falta de coordinación entre los departamentos de talleres, bodega y compras.

No existe control sobre los cabezales que serán ingresados al taller de la empresa, ni las reparaciones que se llevaran a cabo, normalmente, los pilotos solicitan al encargado del departamento de taller, que reciba el cabezal por los desperfectos mecánicos, siendo en este momento cuando surge la necesidad de solicitar repuestos al departamento de bodegas, por no existir coordinación entre los mismos, el departamento de bodega no proporciona o no tiene los repuestos necesarios en el inventario, empezando desde allí el proceso de compra, la falta de comunicación entre estos departamentos hace que se retrase la compra, ya que el departamento de compras le da prioridad a las solicitudes que previamente tenía en lista de espera, sin saber la urgencia de las reparaciones a realizar.

- Cabezales con más de 5 años de estar en uso.

La empresa cuenta con más de 24 años de estar en el mercado, y que no ha existido un plan preventivo de mantenimiento a las unidades, actualmente el 80% de los cabezales utilizados, tienen ya más de cinco años de estar en circulación, lo que hace que constantemente estos tengan desperfectos mecánicos, a pesar de que los desperfectos siempre son los mismos, el departamento de compras no cuenta con información sobre las reparaciones más frecuentes que se han realizado y por lo tanto no ha ejecutado un adecuado plan de compras.

- Falta de un plan preventivo de mantenimiento.

La empresa ha crecido en forma desordenada y los ejecutivos de la misma han adquirido nuevas unidades ya sea para tener cabezales disponibles por aquellos que están en reparaciones o bien porque definitivamente necesitan reemplazar la unidad, sin embargo no se han percatado que las unidades no reciben mantenimiento preventivo, lo que ocasiona el desgaste de piezas que deben ser reemplazadas con el tiempo de uso, lo que ocurre únicamente cuando el cabezal no puede circular más, teniendo el problema que no existen repuestos para reemplazar los dañados, iniciando aquí un nuevo proceso de compra.

TRANSVARSA, S.A.
4.7 DIAGNÓSTICO
4.7.1 Memorando del trabajo desarrollado en la prueba
de cumplimiento del ciclo de Egresos-Compras de Repuestos.
Auditoría Operacional
Al 31 de Diciembre de 2009
(Expresado en Quetzales)

P.T. No <u>A-19</u>
H.P. EVA FECHA <u>23/06/2009</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>24/06/2009</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

- Falta de control de piezas reemplazables cada cierto tiempo.

Existen repuestos y accesorios cuya vida útil es muy corta y que se miden únicamente en base al kilometraje de cada unidad, sin embargo por la cantidad de vehículos adquiridos y de acuerdo al crecimiento desorganizado que ha tenido la empresa, no se implementa el control de piezas reemplazables y por lo tanto en la empresa desconocen cuando una tiene que ser reemplazadas únicamente al estar dañada, momento en el cual se inicia la búsqueda de la última vez que se cambio dicha pieza para determinar las causas del daño resultando en la mayoría de los casos que las mismas están dañadas por el tiempo de uso, iniciando en este momento el proceso de compras.

- Contratación de pilotos inexpertos o irresponsables.

La contratación de personal de ésta área es muy difícil ya que no se cuenta con parámetros especiales para la contratación de personal, normalmente se solicita que sean pilotos con licencia tipo "A" y que tengan alguna experiencia en la conducción de este tipo de vehículos, por lo tanto no se hace una investigación completa del personal y se contrata pilotos que no tienen experiencia o que en un momento determinado dañan las unidades por negligencia, ingresando al taller de un momento a otro.

- Compra de cabezales de modelos recientes sobre los cuales no se tiene información o repuestos en bodega.

La administración de la empresa, ha tratado de renovar de alguna forma en un 20% su flota de cabezales y ha adquirido modelos recientes, sin embargo estos son diferentes a los que el personal esta acostumbrado a reparar y por lo tanto no se tiene el conocimiento adecuado para su reparación, lo que trae como consecuencia que estos estén varados en el taller hasta que se

TRANSVARSA, S.A.
4.7 DIAGNÓSTICO
4.7.1 Memorando del trabajo desarrollado en la prueba
de cumplimiento del ciclo de Egresos-Compras de Repuestos.
Auditoría Operacional
Al 31 de Diciembre de 2009
(Expresado en Quetzales)

P.T. No <u>A-19</u>
H.P. EVA FECHA <u>23/06/2009</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>24/06/2009</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

determina la causa del desperfecto y se solicitan los repuestos necesarios, iniciando así un nuevo proceso de compra de repuestos.

- Contratación de mecánicos sin conocimiento de cabezales de modelos recientes.

La contratación del personal en el departamento de talleres, se da de una forma afín al encargado de este departamento y por lo tanto la mayoría del personal no tiene los conocimientos teóricos en reparación de cabezales modernos, lo que conlleva a que estas unidades estén en el taller sin reparaciones oportunas y sin que el departamento de compras pueda iniciar el proceso correspondiente.

- Falta de un adecuado control de existencias en bodega, de repuestos de uso frecuente.

La falta de un plan preventivo de mantenimiento y control de piezas reemplazables por uso, hace que en bodega no se cuente con inventarios de repuestos ha ser utilizados de forma inmediata, por lo que en este momento se inicia un proceso de compra para una reparación menor que en muchas oportunidades tarda hasta cuatro días.

- Descontrol, en bodega de los repuestos.

De acuerdo a la historia de la empresa, anteriormente el mismo encargado de talleres era la persona que realizaba compras de repuestos y los almacenaba, al crecer la empresa se necesitó independizar los departamentos, sin embargo ya existía un descontrol en el área de bodegas que hasta la fecha se mantiene.

TRANSVARSA, S.A.
4.7 DIAGNÓSTICO
4.7.1 Memorando del trabajo desarrollado en la prueba
de cumplimiento del ciclo de Egresos-Compras de Repuestos.
Auditoría Operacional
Al 31 de Diciembre de 2009
(Expresado en Quetzales)

P.T. No <u>A-19</u>
H.P. EVA FECHA <u>23/06/2009</u>
R.P. MMSU FECHA: <u>24/06/2009</u>
V&S ASOCIADOS, S.C.

- Ordenes de compra no realizadas a tiempo.

El encargado del departamento de compras contribuye al desorden creado en la empresa, ya que en muchas oportunidades solicita los repuestos vía telefónica, recibiendo primeramente el repuesto, factura del proveedor y emitiendo la orden de compra posteriormente, ya que este es un requisito en el departamento de contabilidad.

- Falta de políticas y procedimientos de control en forma escrita en los departamentos.

Las políticas de la administración sobre la forma en que se deben realizar las compras, recepción de cabezales en talleres, no están por escrito lo que hace que cada persona involucrada tenga su propio criterio.

- Los jefes de departamentos tienen varios años de trabajar en la empresa y no se adaptan a procedimientos de compra de repuestos.

Derivado de la confianza depositada por la administración de la empresa en cada uno de los encargados de los departamentos involucrados en la reparación y compra de repuestos, y por los años que tienen de trabajar en la empresa, el personal no acepta nuevos procedimientos y no se adapta a la implementación de los mismos lo que trae como resultado el retraso en la compra de repuestos y reparación de los cabezales.

- Demasiado desorden en el taller mecánico.

Se atiende a cualquier cabezal que ingresa a la empresa, sin antes realizar una evaluación para determinar la magnitud de la reparación, invirtiendo el tiempo en cabezales que necesitan reparaciones mínimas y dejando sin atención cabezales que necesitan reparaciones mayores.

TRANSVARSA, S.A.
4.7 DIAGNÓSTICO
4.7.1 Memorando del trabajo desarrollado en la prueba
de cumplimiento del ciclo de Egresos-Compras de Repuestos.
Auditoría Operacional
Al 31 de Diciembre de 2009
(Expresado en Quetzales)

P.T. No A-19 .
H.P. EVA FECHA 23/06/2009
R.P. MMSU FECHA: 24/06/2009
V&S ASOCIADOS, S.C.

- No se cuenta con un sistema electrónico de datos donde se integre la información de los tres departamentos.

Como ya se ha indicado, la escolaridad de los encargados de taller y bodega es baja y por lo tanto la administración no ha invertido en la compra de sistemas computarizados que permitan el procesamiento de la información en forma rápida y oportuna la cual puede proporcionar información con mayor agilidad.

Conclusión

En base a la revisión efectuada en la que se aplicaron los procedimientos establecidos en los boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, y los planteados en el programa de trabajo, considero que los sistemas y procedimientos de Control Interno en el Ciclo de Egresos-Compras no se cumplen en su totalidad, por lo anotado con anterioridad, confirmando de esta forma la hipótesis formulada en el plan de investigación.

4.7.2 Informe Final

Guatemala 31 de Marzo de 2010

Señores

Junta Directiva

TRANSVARSA, S.A.

Ciudad.

Estimados Señores:

Hemos realizado la Auditoría Operacional del Ciclo de Egresos-Compras de repuestos para cabezal de **TRANSVARSA, S.A.**, sobre las políticas, procedimientos, prácticas y controles vigentes al 31 de diciembre de 2009, del ciclo ya referido.

Efectuamos la auditoría operacional de conformidad con boletines de la metodología de auditoría operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. El enfoque de la revisión fue evaluar operacionalmente el Ciclo de Egresos-Compras de repuestos para cabezales, efectuando un análisis de la existencia, cumplimiento y eficacia de las políticas, procedimientos y controles, así como una evaluación del resultado en las decisiones administrativas.

Como resultado de la revisión observamos algunas deficiencias, las cuales se incluyen en el informe que se acompaña para su consideración. La revisión efectuada se basó en el levantamiento de información y la aplicación de pruebas de cumplimiento en forma selectiva, por lo que las mismas no fueron diseñadas para realizar recomendaciones detalladas y no necesariamente se indican todas las deficiencias existentes.

Es importante mencionar que corresponden a la administración de la empresa el mantenimiento y la implementación de los controles adecuados en su organización.

El informe que se acompaña incluye observaciones y sugerencias sobre asuntos administrativos y

operativos, éstas se presentan constructivamente como parte del proceso de modificación e implementación de políticas, procedimientos y controles; y de ninguna manera pretende criticar a algún funcionario o empleado.

He discutido estos comentarios con el personal apropiado y entiendo que algunas de las sugerencias ya han sido adoptadas y se están mejorando los procedimientos relacionados con las funciones aquí descritas.

Agradezco la colaboración recibida de parte del Personal de la Empresa en la realización de la Auditoría y estoy a su disposición para ampliar o aclarar el contenido del presente informe.

Atentamente,



Lic. Edgar Rolando Vargas Arana

Contador Público y Auditor

Colegiado No. 45,045

TRANSVARSA, S.A.
RESULTADO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL
PRACTICADA AL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS DE REPUESTOS
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

A continuación se describen los hallazgos más importantes observados durante la realización de la Auditoría Operacional al Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos, en una Empresa de Transporte de Carga Pesada Terrestre, juntamente con sus recomendaciones para su consideración:

1. **Solicitud de Compra**

Condición:

De acuerdo con el procedimiento establecido, solo el encargado de bodega, puede emitir las solicitudes de compras de repuestos y previa verificación de que no hay existencias, sin embargo se determinó que las personas encargadas de talleres y pintura, emitieron algunas solicitudes de compra las cuales se detallan a continuación

Solicitud de Compra	Fecha	Departamento Requiriente	Proveedor	Mercadería	cantidad	costo unidad	costo total
570	27/02/2009	Taller	Repuestos Estrategas, S.A.	LINER KIT DETROIT S-60	10	21,169.68	Q 211,696.80
692	17/03/2009	Pintura	Repuestos Usados el Cabezal, S.A.	TREN DELANTERO FREIGHTLINER USADO COMPLETO	50	3,750.00	Q 187,500.00
N/A	N/A	Taller	Multimotores, S.A.	CANASTA DE 14	10	2,425.00	Q 24,250.00
805	29/06/2009	Taller	Repuestos Estrategas, S.A.	EJE DE LEVAS DETROIT 23513565	20	6,116.07	Q 122,321.40

Solicitud de Compra	Fecha	Departamento Requiriente	Proveedor	Mercadería	cantidad	costo unidad	costo total
N/A	N/A	Taller		TURBO CUMMIS N 14	10	8,437.50	Q 84,375.00
906	09/10/2009	Pintura	Multimotores, S.A.	CABINA USADA INTER	12	11,607.14	Q 139,285.68
N/A	N/A	Taller	Automotores del Sur, S.A.	CULATA DE DETROIT	12	3,571.43	Q 42,857.16
N/A	N/A	Pintura	Repuestos Estrategas, S.A.	KIT PARA BOMBA DE AGUA BC4	16	3,234.98	Q 51,759.68
							Q 864,045.72

Incidencia

El problema radica en que las personas encargadas de las bodegas desconocen las políticas de compra y crédito que otorgan los proveedores, por lo tanto podrían adquirir inventarios que no son necesarios, contribuyendo de esta manera a no ser eficientes en la administración de los inventarios.

Comentario de la administración

Estos casos no ocurren siempre, sin embargo se dan debido a que la encargada de compras que es familiar, tiene autorizado el ingreso luego de las 9 de la mañana, por lo tanto al personal le urge realizar las compras por las reparaciones del día, viéndose en la necesidad de elaborar las órdenes ellos mismos.

Entendemos el problema que estamos ocasionando y nos comprometemos a cambiar el horario de ingreso de la encargada de compras para que esto no suceda.

Recomendación

Se recomienda al encargado de compras, ejercer un adecuado control sobre las solicitudes de compra y no permitir que otro departamento lo haga en su lugar, con el objetivo de

evitar compras innecesarias, por lo tanto toda forma de solicitud de compra deberá estar debidamente resguardada en el archivo con llave que se tiene para el efecto, así mismo se recomienda a la administración regular el horario de ingreso del personal para evitar los inconvenientes indicados.

2. Cotización de Precios.

Condición

En base al procedimiento establecido por la administración, es requisito efectuar por lo menos tres cotizaciones de precios, con el objeto de tomar la mejor opción en precio, condición y calidad de los repuestos, sin embargo, se observó que en algunos casos no se efectuó ninguna cotización y en otros solamente se efectuaron 1 ó 2 cotizaciones las cuales se detallan a continuación.

Solicitud de Compra	Fecha	Departamento Requirente	Proveedor	Mercadería	Cotización de Precios	cantidad	costo unidad	costo total
1398	28/01/2009	Bodega	Repuestos Estrategas, S.A.	KIT DE SINCRONIZADOR ROCKWEL	Ninguna	16	3214.16	Q 51,426.56
2119	28/02/2009	Taller	Repuestos Estrategas, S.A.	LINER KIT DETROIT S-60	1	10	21169.68	Q 211,696.80
2215	01/03/2009	Bodega	Automotores del Sur, S.A.	SINCRONIZADOR CAJA SPICER	2	23	2232.14	Q 51,339.22
N/A	N/A	N/A	Multimotores, S.A.	CANASTA DE 14	Ninguna	110	3720	Q 409,200.00
2600	05/06/2009	Bodega	Multimotores, S.A.	CATARINA DELANTERA ROCKWUELL	Ninguna	12	3571.43	Q 42,857.16
2785	10/07/2009	Bodega	Automotores del Sur, S.A.	LINER KIT CUMMINS	2	20	6785.71	Q 135,714.20

Solicitud de Compra	Fecha	Departamento Requirente	Proveedor	Mercadería	Cotización de Precios	cantidad	costo unidad	costo total
N/A	N/A	N/A		TURBO CUMMIS N 14	Ninguna	12	3545	Q 42,540.00
2810	19/09/2009	Bodega	Multimotores, S.A.	LINER KIT FPD DETROIT	1	20	15089.29	Q 301,785.80
2995	01/10/2009	Pintura	Multimotores, S.A.	CABINA USADA INTER	Ninguna	12	11607.14	Q 139,285.68
N/A	N/A	N/A	Automotores del Sur, S.A.	CULATA DE DETROIT	Ninguna	12	3571.43	Q 42,857.16
N/A	N/A	N/A	Repuestos Estrategas, S.A.	KIT PARA BOMBA DE AGUA BC4	Ninguna	16	3234.98	Q 51,759.68
								Q 1,480,462.26

Incidencia

Al no dar cumplimiento a las políticas establecidas para cotización de precios origina que estén comprando repuestos sin una adecuada planificación lo que trae como consecuencia precios altos y riesgo en la calidad lo cual incrementa los costos de la empresa y por consiguiente, la duración en las reparaciones efectuadas en los cabezales, debido a las malas condiciones de los repuestos.

Comentario de la Administración

Tenemos veinte años de estar funcionando en el mercado, el problema es que hemos crecido desordenadamente, queremos corregir las situaciones que estén incorrectas y por ello los hemos contratado. A pesar que hemos indicado que se tiene que tener cotizaciones de precios no lo logramos por la premura con la cual estamos comprando, y la urgencia que tenemos de cumplir con nuestros clientes, sin embargo tomaremos en cuenta todas las sugerencias que nos hagan para la corrección.

Recomendación

Se recomienda cumplir con las políticas establecidas para cotización de precios, con el objetivo de adquirir los repuestos de buena calidad, precios cómodos, disminuyendo así el costo del servicio, cuyo objetivo es dejar evidencia de autorización de los precios de compra, adicionalmente se debe efectuar un adecuado plan de compras para evitar compras de último momento.

3. Facturas de proveedores con fecha anterior a la emisión de la orden de compra y esta última elaborada antes que la solicitud de compra

Condición

Algunas compras, se realizaron sin previa autorización por medio de la orden de compra y solicitud de compra, ya que éstas se elaboraron después de recibir la factura del proveedor, estos casos los detallo a continuación:

Solicitud de Compra		Orden de Compra					
Número	Fecha	Número	Fecha	Factura del Proveedor	Fecha	Valor	Proveedor
620	05/03/2009	2215	01/03/2009	C-87890	05/03/2008	2,232.14	Automotores del Sur, S.A.
692	17/03/2009	2248	10/03/2009	ZIP-1235	15/03/2008	3,750.00	Repuestos Usados el Cabezal, S.A.
848	17/07/2009	2785	10/07/2009	57843	18/07/2008	6,785.71	Automotores del Sur, S.A.
906	09/10/2009	2995	01/10/2009	4618	02/10/2008	11,607.14	Multimotores, S.A.
985	02/11/2009	3150	31/10/2009	UPT-12356	02/11/2008	3,214.29	Repuestos Usados el Cabezal, S.A.

De acuerdo a los procedimientos de Control Interno establecidos por la administración de la empresa, el orden de la emisión de los documentos debe ser el siguiente:

- Primero – Solicitud de compra
- Segundo – Orden de Compra
- Tercero – Factura del Proveedor

Sin embargo, para este caso, se dio a la inversa ya que primero fue la factura del proveedor, después la orden de compra y por último la solicitud de compra. Estas situaciones evidencian que las compras no fueron autorizadas previamente, ya que los documentos de orden de compra y solicitud de compra se elaboraron únicamente para cumplir con un requisito y no como una medida de control interno. El objetivo de emitir los documentos en orden es que pasen por todas las medidas de control interno, desde la solicitud hasta la recepción del repuesto controlando, calidad, costos y autorización de compras.

Comentario de la Administración:

Tenemos problemas, la orden de compra nos ha servido para saber que se ha comprado y quien lo solicito, no para llevar un proceso ordenado, anteriormente, pagábamos cualquier factura que el proveedor traía, nuestro contador nos recomendó la orden de compra para que de alguna manera obligáramos al proveedor a obtener una autorización de las compras, y de esta forma que existiera un punto de control sobre las adquisiciones en la empresa, luego surgió la solicitud, pero nadie a tenido control de este proceso y si ustedes no lo mencionan considero que solo se hubiera quedado en teoría, vamos a instruir al personal para que lleve a cabo un proceso ordenado.

Recomendación

Se recomienda a la administración de la empresa dar capacitación al personal involucrado

en el proceso de compras, para darle a conocer cual es el objetivo de las solicitudes y ordenes de compras, así mismo que el departamento de Compras cumpla con los procedimientos adecuados de control interno ya establecidos por la empresa con el objeto de que todas las compras sean autorizadas sin excepción

4. **Existen facturas de proveedores, que no tienen órdenes de compras.**

Condición:

Se observó que existen facturas de proveedores, que fueron pagadas oportunamente, sin embargo no existe evidencia de que la compra haya sido autorizada debido a que no se emitió orden de compra, las cuales se detallan a continuación:

Factura del Proveedor	Fecha	Proveedor	Monto en Q.	Cheque Número
89098	25/03/2009	Multimotores, S.A.	2,780.24	1176004
ZTY-8753	28/08/2009		6,160.71	1424355
NDZ-8766	25/11/2009	Automotores del Sur, S.A.	5,044.64	1890012
7545	15/12/2009	Repuestos Estrategas, S.A.	956.63	1890298

Incidencia

Es necesario que se evite esta práctica debido a que no se puede determinar con exactitud si estas compras fueron o no autorizadas, adicionalmente se puede dar el caso de que el proveedor emita una factura a nombre de la empresa por error y que sea pagada sin advertir si los repuestos fueron o no recibidos y utilizados en la empresa.

Comentario de la Administración

Estos casos que nos mencionan no debieron darse, esta terminantemente prohibido pagar

sin la orden de compra, lamentablemente ocurrió en un período en que la persona que firma cheques no se encontraba en el país, y se pasaron, vamos a investigar y deducir las responsabilidades a quien corresponda, precisamente esto fue lo que se intento cambiar cuando se implemento la orden de compra.

Recomendación

Que toda factura que se reciba, debe tener adjunta su orden de compra, debidamente autorizada, para evitar la duplicidad de compras y/o realizar pagos demás a los proveedores.

5. **Compras que no tienen ingreso a bodega o fueron operadas en el sistema manual de cuenta corriente.**

Condición

Existen compras de repuestos y accesorios, de las cuales no se elaboró el documento de Ingreso a Bodega, ni se operó en el sistema manual de cuenta corriente, estas son:

Factura del Proveedor	Fecha	Valor	Proveedor	Mercadería	Ingreso a Bodega	Fecha	Valor	Operado en sistema de Inventarios
C-87890	05/03/2009	2,232.14	Automotores del Sur, S.A.	SINCRONIZADOR CAJA SPICER	N/A	NO HAY	2,232.14	SI
ZIP-1235	15/03/2009	3,750.00	Repuestos Usados el Cabezal, S.A.	TREN DELANTERO FREIGHTLINER USADO COMPLETO	N/A	NO HAY	3,750.00	SI
UY-98	08/06/2009	53575	Michael Moor Cow	AFTERCULER DE CENTURY SEMI NUEVO	553	07/06/2008	5357	NO
TT-02878	19/09/2009	15,089.29	Multimotores, S.A.	LINER KIT FPD DETROIT	928	19/09/2008	15,089.29	NO
3615	31/10/2009	4,776.79	Multimotores, S.A.	KIT DE CILINDRO N 14	N/A	NO HAY	4,776.79	SI
7545	15/12/2009	956.63	Repuestos Estrategas, S.A.	KIT PARA BOMBA DE AGUA BC4	1500	15/12/2008	956.63	NO

Se dio seguimiento sobre esta situación en donde se determinó que los repuestos y accesorios si ingresaron a bodega y se utilizaron en la reparación de los cabezales, pero no se había registrado tal operación en los registros de contabilidad, ni se realizó el ingreso a bodega que le correspondía.

Comentario de la Administración

Tenemos problemas en el área de bodega, nuestro bodeguero tiene limitaciones de estudio pero es una de las personas más antiguas en nuestra empresa, recién trasladamos un computadora al área de bodega y no se ha tenido el tiempo necesario para la capacitación, el crecimiento acelerado que tuvimos a impedido aún ordenarnos y si sabemos que nuestra bodega solo sirve para almacenar, aún tenemos que organizar está área pero queremos que ustedes nos ayuden.

Recomendación

Se recomienda ejercer un adecuado control sobre la recepción de Inventarios, y sin excepción deben elaborarse los ingresos a bodega y en base a este documento registrarlos en el sistema manual y computarizado de cuenta corriente, de tal forma que permita llevar control sobre el uso que se le dé a los repuestos y accesorios adquiridos.

6. Recepción atrasada de Inventarios

Condición

Se observó dos casos en donde los repuestos se recibieron con demasiados meses de atraso a partir de la fecha de la factura del proveedor, estos son:

P.T. No. A-20.
H.P. EVA FECHA 23/06/2009
R.P. MMSU FECHA: 24/06/2009
V&S ASOCIADOS, S.C.

Factura del Proveedor	Fecha	Valor	Proveedor	Fecha	Ingreso a Bodega	Fecha	Mercadería
PI-4563324	03/03/2009	21,169.68	Michael Moor Cow	27/02/2009	328	05/06/2008	LINER KIT DETROIT S-60
PI-64345643	21/09/2009	8,437.50	Michael Moor Cow	27/09/2009	1003	25/01/2009	TURBO CON ELECTRO VALVULA

Las Factura PI-4563324 y PI 64345643 se pagaron el 02 de abril de 2009 y 21 de Octubre de 2009 respectivamente, (antes de que los repuestos ingresaran). Esta situación causó atraso en la reparación de las unidades, debido a que los repuestos no ingresaron en su oportunidad lo cual ocasionó retraso en el transporte de la mercadería inclusive por este motivo el Cliente Importaciones Directas, S.A. canceló su orden de transporte la cual ascendía a Q.1,500,000.00.

Comentario de la Administración

Este fue un caso especial, este proveedor nos ha cumplido a cabalidad, sin embargo el barco donde venían los repuestos tuvo un mal manejo del contenedor, por lo cual daño las piezas, teniendo nuestro proveedor que enviar nuevamente nuestro pedido, contábamos con unidades disponibles para realizar el transporte de nuestro cliente Importaciones Directas, S.A. sin embargo surgió otro cliente antes que nos dejó sin transporte para cubrir nuestras necesidades. Este cliente nos canceló el día del transporte sin oportunidad a darle otras soluciones.

Recomendación

Se recomienda ejercer un adecuado control en la recepción de inventarios, solicitando al proveedor que envíe los repuestos juntamente con la factura y no hasta 3 y 4 meses después de haber enviado la factura para su cancelación.

Además se debe negociar con los proveedores los pagos parciales de las facturas, cancelándolas hasta tener los repuestos en bodega.

Adicionalmente es necesario que la administración de la empresa tenga un plan de contingencias, buscando empresas que se dedican únicamente a la subcontratación, con el objetivo de cubrir el transporte a los clientes y no perder ni el ingreso que representa ni clientes importantes.

7. **Pago a Proveedores.**

Condición:

Al revisar los Pagos a Proveedores se observó que existió error al momento de elaborar algunos cheques:

Número de Cheque	Fecha	Monto Pagado en Q.	Proveedor	Monto Correcto en Q.	Variación
1281001	26/06/2009	32,998.00	Michael Moor Cow	3,298.00	29,700.00
1281144	08/07/2009	5,537.00	Michael Moor Cow	5,357.00	180.00

Estos errores fueron corregidos en el mes siguiente, es decir Junio de 2009 y Julio de 2009, respectivamente.

Comentario de la Administración

Este fue un grave error que paso por todos, porque en su momento no se contaba con las facturas, y debido a que también tuvimos problemas de archivo de la documentación, los pagos urgían, por lo que se emitieron los cheques para liberar el crédito, fueron corregidos y trabajamos en no autorizar pagos sin la documentación legal.

Recomendación

Se recomienda al departamento de contabilidad ejercer una adecuada revisión y supervisión de los cheques emitidos y elaborados por el departamento de caja, con el objetivo de evitar este tipo de errores que podría afectar significativamente el flujo de caja de la empresa.

A la administración recomendamos que no proceda a firmar cheques sin la documentación de soporte, ya que puede derivar en problemas mayores que conlleven a no recuperar el efectivo desembolsado.

8. Otras observaciones generales

Adicionalmente a las observaciones presentadas anteriormente, durante el desarrollo de la auditoría operacional se determinó que el proceso lógico de recepción, compras y reparación de cabezales es inadecuado, debido a que no existe comunicación entre los distintos departamentos de la empresa, lo que conlleva pérdidas de tiempo, mantener los cabezales más de lo necesario en el taller y ocasionar problemas al departamento de tráfico de la empresa, y a los clientes quienes en más de una ocasión cancelaron su pedido de transporte, derivado de esto es necesario que se consideren las siguientes recomendaciones:

Bodega de Repuesto

Ordenar la bodega de tal forma que se puedan identificar con claridad los repuestos nuevos, los usados y quitar del área todos aquellos repuestos que se consideren inservibles y que pueden ser comercializados como chatarra.

Llevar a cabo un recuento físico de inventarios e implementar un sistema de cuenta corriente en forma computarizado que permita tener fácil acceso a la información de existencias siguiendo los procedimientos de toma física de inventarios.

Implementar las solicitudes de repuestos, por parte del Taller en formas preimpresas y prenumeradas, lo cual puede ser en la orden de reparación mencionada más adelante.

Establecer cuales son los repuestos que se utilizan con mayor frecuencia para establecer una política de máximos y mínimos y de esta forma planificar adecuadamente las compras, con el objetivo de que existan al momento de solicitarlas, para disminuir el tiempo de reparaciones.

Implementar un control de repuestos por cabezal, con el objetivo de que se puedan costear las reparaciones efectuadas, y decidir sobre el costo-beneficio de mantener una unidad funcionando.

Implementar salidas de bodega en formatos preimpresos y prenumerados, para mantener actualizados los inventarios.

En el departamento de Talleres

Utilizar las órdenes de reparación que actualmente se tienen, considerando que son formatos preimpresos y prenumerados, con el objetivo de determinar en forma exacta el tipo de reparación que se debe realizar, repuestos a utilizar, tiempo de entrega, lo cual se debe presentar tanto a la bodega para preparar el pedido de repuestos y/o poder realizar las solicitudes de compra respectiva, así como trasladarlas al departamento de tráfico de la empresa, con el objetivo de que se consideren las unidades en taller y evitar que se sigan asignando unidades descompuestas y que tengan como resultado inconvenientes en la prestación del servicio.

Implementar un plan preventivo de mantenimiento de las unidades, ya que estas se reparan únicamente cuando dan problemas mayores que no tienen solución con un mantenimiento y se debe trasladar de preventivo a correctivo.

En el Departamento de Compras

Se deberá realizar una planificación de las compras, considerando los máximos y mínimos reportados por bodega y de acuerdo a las necesidades presentadas por el departamento de talleres, cumpliendo con el proceso de realizar las cotizaciones, solicitud de compra, autorización y posterior recepción de las mismas.

La Gerencia General.

Debe evitar el pago a los proveedores a través de estados de cuenta del proveedor, y solicitar al departamento de contabilidad, la emisión de un balance de antigüedad de facturas, para seleccionar los pagos que se realizarán.

El Departamento de Contabilidad.

Debe rechazar cualquier factura que no tenga la documentación completa la cual puede estar conformada por lo siguiente:

Factura del Proveedor

Orden de Compra

Ingreso a Bodega.

En el caso que se trate de importaciones, se deberá adjuntar toda la documentación que dio origen y finalización a la importación, especialmente la póliza de importación, y pago de los impuestos correspondientes.

Comentario de la Administración

Vamos a implementar las recomendaciones que nos han dejado, vamos a seleccionar a una persona idónea para que le de seguimiento a las recomendaciones y su correspondiente implementación, vamos a tener reuniones con cada encargado de grupo y estamos planificando la contratación de un asesor externo con experiencia en la organización y sistematización de operaciones en el área de transporte, el aporte que nos están presentando es valioso y lo vamos a considerar.

Conclusión sobre el trabajo desarrollado

Al evitar las faltas en el cumplimiento de las políticas de control interno que se tiene implementadas por la Administración de la empresa, y que fueron tratadas ampliamente en el presente informe, así como la implementación de nuevas medidas de control, la empresa TRASNVARSA, S.A., estará en capacidad de ofrecer el servicio a sus clientes de acuerdo a las unidades de transporte disponibles y evitará las molestias que actualmente ha estado ocasionando y que le han traído como consecuencia la baja en sus ventas, adicionalmente estará en capacidad de programar sus compras, establecer máximos y mínimos en las compras y sobre todo podrá planificar un adecuado flujo de su efectivo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Boletines Técnicos sobre Auditoría Operacional, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., MX. Auditoría Operacional. México 2005. 65 páginas
2. Cepeda Alonso, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia. 2007. 234 páginas
3. Colindres Rosales, Ivonne Liseth, Análisis financiero en una empresa de Transporte de carga Pesada URL 2006 46 p.
4. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, (IAPC), Normas Internacionales de Auditoría. 2003. Disponible en: <http://www.ifac.org/committees/iapc>
5. Congreso de la República de Guatemala, Constitución de la República de Guatemala 1985
6. Congreso de la República de Guatemala, Ley y Reglamento de Tránsito Decreto Número 499-97
7. Congreso de la República de Guatemala, Reglamento para el Control de Pesos y Dimensiones de Vehículos Automotores y sus Combinaciones Artículo 2, Dirección General de Caminos 1993
8. Cuellar G. 2002. Auditoría Operacional Estrategia. Colombia. Consultado el 14 de Marzo 2010. Disponible en: <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>
9. Bubón Castellanos, Heidi Mariel "El transporte para la Exportación de Fresa a Centro América" URL FCE departamento de mercadotecnia y Publicidad. 2006. 83 P.
10. Ibáñez Montenegro, Claudia Maria, Evaluación Financiera de Dos tipos de Transporte de Carga UFM, FCE 2006 67 PAGINAS
11. Estudio y Evaluación del Control Interno del Ciclo de Compras. Consultado el 15 de Enero de 2010. Disponible en: <http://www.geocities.com/gehg48/Aef9.html>
12. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., MX. Auditoría Operacional. México 2007. 67 P.
13. Mas Jordá y Ramio, Carles. La Auditoría Operativa en la Práctica, España, Editorial Alfamega. 2007. 245 P.
14. Mazariegos, Estuardo Roberto; Evaluación de Vehículos de Distribución de Bebidas Gaseosas en la ciudad Capital de Guatemala, UFM- 2008 125 P.
15. Ovalle Vides, Claudia María, Organización de una Empresa de Transporte Pesado UFM FCEE, 2006 114 páginas.

16. Rangel Humberto. Auditoría. México. Consultado el: 14 de febrero 2010. Disponible en: [www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/Rangel Humberto-Auditoría.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/Rangel%20Humberto-Auditoria.htm) (18.2)
17. Universidad de San Carlos de Guatemala. Fundamentos de la Auditoría Operacional y su Aplicación en la empresa, Material didáctico, Curso Auditoría III, 2000. 85 P

Conclusiones

- 1 La Auditoría Operacional, es importante al evaluar las operaciones y transacciones en una Empresa de Transporte de Carga Terrestre, especialmente al evaluar el Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos, ya que a través de ésta, se puede determinar las causas que originan las fallas operacionales, proporcionando recomendaciones necesarias para mejorarlas o corregirlas, de tal forma que el proceso no sea interrumpido y se agilice su funcionamiento. Con la aplicación de la Auditoría Operacional en el Ciclo de Egresos Compras de Repuestos queda comprobada la Hipótesis, planteada y quedan demostradas las causas que originan los descontroles y pérdidas de tiempo en la empresa.

- 2 En Guatemala no existen Normas que regulen la práctica de la Auditoría Operacional, actualmente el Contador Público y Auditor se apoya en las guías de auditoría interna pero especialmente de los boletines técnicos que ha emitido el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, sobre Auditoría Operacional.

- 3 Las medianas y pequeñas empresas de Transporte Terrestre, delegan en personal poco especializado la responsabilidad de conducir los departamentos de talleres, adicionalmente, no se utilizan los recursos con que se cuenta a nivel nacional, para capacitar a las personas, en lo relativo al uso de equipo especializado, con lo cual podría ofrecerse un servicio de calidad y atraer más inversiones a Guatemala.

- 4 Al aplicar las recomendaciones sugeridas en el informe final, luego de la aplicación de la Auditoría Operacional en el Ciclo de Egresos-Compras de Repuestos para Cabezales en una empresa de transporte terrestre, se estará en condiciones de prestar un mejor servicio a los clientes, al tener los cabezales disponibles para su utilización en forma oportuna.

Recomendaciones

- 1 Que por medio de la Contratación de un Contador Público y Auditor las empresas de Transporte de Carga Terrestre, hagan uso de la Auditoría Operacional, para determinar las causas que originan atraso en sus operaciones, optimizando de esta forma los recursos con los cuales se cuentan.
- 2 Que en Guatemala, se regule la práctica de la Auditoría Operacional, la cual es una herramienta útil para analizar los procesos, políticas y controles de cualquier negocio, debido a que aporta soluciones para lograr la eficiencia, es necesario que los organismos que regulan la profesión en Guatemala, emitan las Normas o adopten los Boletines emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, con el objetivo de que se estandarice su uso.
- 3 Las empresas de Transporte Terrestre, deben implementar la capacitación de su personal, especialmente en el área de talleres y bodega, para lograr la especialización y de esta forma evitar pérdidas de tiempo por desconocimientos técnicos.
- 4 Que la administración de las empresas de Transporte de Carga Terrestre, le de seguimiento a las observaciones y recomendaciones derivadas del estudio efectuado por el Contador Público y Auditor, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados y estar en condiciones de ser competitivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Boletines Técnicos sobre Auditoría Operacional, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., MX. Auditoría Operacional. México 2005. 65 páginas
2. Cepeda Alonso, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia. 2007. 234 páginas
3. Colindres Rosales, Ivonne Liseth, Análisis financiero en una empresa de Transporte de carga Pesada URL 2006 46 p.
4. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, (IAPC), Normas Internacionales de Auditoría. 2003. Disponible en: <http://www.ifac.org/committees/iapc>
5. Congreso de la República de Guatemala, Constitución de la República de Guatemala 1985
6. Congreso de la República de Guatemala, Ley y Reglamento de Tránsito Decreto Número 499-97
7. Congreso de la República de Guatemala, Reglamento para el Control de Pesos y Dimensiones de Vehículos Automotores y sus Combinaciones Artículo 2, Dirección General de Caminos 1993
8. Cuellar G. 2002. Auditoría Operacional Estrategia. Colombia. Consultado el 14 de Marzo 2010. Disponible en: <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>
9. Bubón Castellanos, Heidi Mariel "El transporte para la Exportación de Fresa a Centro América" URL FCE departamento de mercadotecnia y Publicidad. 2006. 83 P.
10. Ibáñez Montenegro, Claudia Maria, Evaluación Financiera de Dos tipos de Transporte de Carga UFM, FCE 2006 67 PAGINAS
11. Estudio y Evaluación del Control Interno del Ciclo de Compras. Consultado el 15 de Enero de 2010. Disponible en: <http://www.geocities.com/gehg48/Aef9.html>
12. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., MX. Auditoría Operacional. México 2007. 67 P.
13. Mas Jordá y Ramio, Carles. La Auditoría Operativa en la Práctica, España, Editorial Alfamega. 2007. 245 P.
14. Mazariegos, Estuardo Roberto; Evaluación de Vehículos de Distribución de Bebidas Gaseosas en la ciudad Capital de Guatemala, UFM- 2008 125 P.
15. Ovalle Vides, Claudia María, Organización de una Empresa de Transporte Pesado UFM FCEE, 2006 114 páginas.

16. Rangel Humberto. Auditoría. México. Consultado el: 14 de febrero 2010. Disponible en: [www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/Rangel Humberto-Auditoría.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/Rangel%20Humberto-Auditoria.htm) (18.2)
17. Universidad de San Carlos de Guatemala. Fundamentos de la Auditoría Operacional y su Aplicación en la empresa, Material didáctico, Curso Auditoría III, 2000. 85 P