

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE
DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL”**

GLADYS ELIZABETH LÓPEZ SUM

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2,011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE
DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL”**

TÉSIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

POR

GLADYS ELIZABETH LÓPEZ SUM

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2,011

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

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

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

Área de Matemática y Estadística.	Lic. Juan Alberto Vallejo M
Área de Contabilidad	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Área de Auditoría	Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXÁMEN PRIVADO DE TÉSIS

Presidente:	Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino
Secretario:	Lic. Erik Roberto Flores López
Examinador:	Licda. Esperanza Roldán de Morales

Lic. WALTER RAFAEL TEJEDA CALDERON
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
5ª Avenida 24-16 zona 6 de Mixco San Francisco I
E-Mail chileritos@gmail.com

Guatemala, 25 de abril 2011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano. Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho:

Estimado Licenciado:

El trabajo presentado por la estudiante Gladys Elizabeth López Sum, constituye un valioso aporte que enriquece el material de consulta para profesionales de la Contaduría Pública, y estudiantes, ya que en el se describen todos los aspectos importantes que deben tomarse en cuenta cuando se realiza un trabajo de Auditoria Operacional, principalmente como una ayuda a la administración. Este trabajo se complementa con un ejemplo práctico.

Por lo anterior, y en mi opinión, recomiendo que este trabajo sea aceptado para su discusión en el examen Privado de Tesis al que debe someterse al ponente, previo a conferirsele el Título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted, con las muestras de mi consideración.



Lic. Walter Rafael Tejeda Calderón

Lic. Walter Rafael Tejeda Calderón
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Colegiado 4851



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

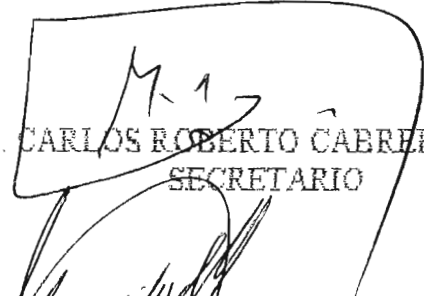
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE OCTUBRE DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto TERCERO, inciso 3.2, subinciso 3.2.1 del Acta 24-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de septiembre de 2011, se conoció el Acta AUDITORIA 123-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de mayo de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante *GLADYS ELIZABETH LÓPEZ SUM*, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.


Ingrid
REVISORA



ACTO QUE DEDICO

- A Dios Por sobre todas las cosas. Infinita fuente de sabiduría y por darme las fuerzas necesarias para vencer la adversidad en momentos difíciles de mi vida.
- A mis padres: Hermán Ovidio López y Hortencia Sum de López. Con mucho amor y agradecimiento a sus esfuerzos y su gran ejemplo de humildad.
- A mis hermanos: Josué Ricardo, Víctor Alfonso, Eunice Angélica, con amor fraternal.
- A mis abuelitos: Angela Monzón de Sum, con mucho cariño, Víctor Sum García, y Laura Manuela Velásquez (Q.E.P.D) flores sobre su tumba.
- A mis tíos y primos: Con mucho cariño y afecto.
- A mis amigos y amigas: En especial a María Belén, David Estuardo, Olga Elvira, Irma, Zoilita, Nelio Jacobo, Leonel, José Thelma Méndez, por su gran amistad.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, forjadora de mi profesión.
- A mi asesor de tesis: Lic. Walter Rafael Tejeda Calderón agradecimientos sinceros.

ÍNDICE

Descripción	No. Pág.
Introducción	i

CAPÍTULO I

LA EMPRESA INDUSTRIAL

1 Antecedentes y Organización	1
1.1 Definición	4
1.2 Características de la Industria	5
1.3 Análisis de la Industria en Guatemala	6
1.4 Clasificación de las Industrias	7
1.5 Estructura Organizacional	9
1.6 Legislación Fiscal Nacional que regula las empresas Industriales	14
1.7 Condiciones de Mercado de Distribución y Venta Nacional e Internacional	21

CAPÍTULO II

AREA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA

2.1 Concepto y Alcance de la Operación de Ventas	24
2.2 Objetivo de la Auditoría Operacional de Ventas	26
2.3 Política de la Auditoría Operacional de Ventas	26
2.4 Programa de la Auditoría Operacional de Ventas	27
2.5 Funciones del Departamento de Ventas	28
2.6 Proceso contable en el Registro de Ventas, notas de crédito, notas de débito en una empresa Industrial	29
2.7 Presentación y revelación en los Estados Financieros de los ingresos y/o ventas.	30
2.8 Políticas y estrategias para la Distribución y Venta	31
2.9 Aspectos fiscales a observar en la Distribución y Venta de Productos Industriales	32
2.10 Procedimientos de control establecidos en el Departamento de Distribución y Ventas	33

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1 Antecedentes de Auditoria Operacional	36
3.1.1 Evaluación de la Extensión del Exámen de Auditoría	37
3.1.2 Definición de Auditoría Operacional	38
3.1.3 Objetivos de Auditoría Operacional	40
3.1.4 Alcance de la Auditoria Operacional	41
3.1.5 Importancia de la Auditoria Operacional	42
3.1.6 Ventajas de la Auditoría Operacional	44
3.2 Relación de la Auditoría Operacional con otros tipos de auditoría	46

ÍNDICE

Descripción	No. Pág.
3.3 La auditoría Interna y el papel que juegan las operaciones de Distribución y Venta de una empresa Industrial	48
3.4 Importancia del control Interno para una auditoria de Operaciones	49
3.5 Informe Coso sobre control Interno	54
3.6 Esquema General de una Auditoría Operacional	57
3.7 Base técnica para la elaboración del trabajo de Auditoria Interna	74

CAPÍTULO IV

LA AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL (CASO PRÁCTICO)

4.1 Descripción de empresa auditada	75
4.2 Indice de papeles de trabajo	80
4.3 Fase I Familiarización	86
4.4 Fase II Investigación y análisis	97
4.5 Fase III Diagnóstico y análisis	113
4.6 Fase IV Comunicación de resultados	128
Conclusiones	139
Recomendaciones	141
Referencias Bibliográficas	142

INTRODUCCIÓN

La auditoría inicialmente se encargaba de revisar las anotaciones contables de un negocio, y se le otorgaba una importancia fundamental a los aspectos matemáticos de la contabilidad. Cuando cambio la visión de la contabilidad, se considero como una información que permite una buena gestión administrativa, los auditores ampliaron su ámbito de revisión.

Antiguamente la auditoría estaba vinculada a la detección y prevención del fraude y de las irregularidades, pero la evolución económica y social de las últimas décadas, así como los crecientes avances tecnológicos, han hecho que los expertos busquen nuevas denominaciones, tal es el caso de "Auditoria Operacional". La Auditoria Operativa, surge como una necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos, respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc.

Lo que se persigue o se busca con la práctica de la auditoría operacional, es brindar una herramienta que permita a las organizaciones, identificar de una manera oportuna deficiencias y riesgos, los cuales darán bases para proponer soluciones, presentar recomendaciones e informar sobre irregularidades o deficiencias de control operacional. El presente trabajo consta de cuatro capítulos.

El primer capítulo contiene la teoría relacionada con la definición de industria, antecedentes y organización, clasificación de las industrias, legislación fiscal que regula a las empresas industriales, condiciones de mercado local e internacional.

En el segundo capítulo se da a conocer la importancia del departamento de Distribución y Venta, así como su estructura organizativa, proceso contable del registro de transacciones, políticas, estrategias, aspectos fiscales

considerados para la distribución y comercialización de productos, y procedimientos de control establecidos en dicho departamento.

En el tercer capítulo se menciona la importancia de la Auditoría Operacional, definición, objetivos, ventajas, diferencias entre auditoría financiera y operacional, así como la importancia del control interno. Se da a conocer las fases a tomar en cuenta en la realización de una auditoría operacional.

En el cuarto capítulo se desarrolla de una manera inductiva y práctica toda la teoría de los capítulos anteriores, desplegando un caso donde se ejecuta un trabajo de auditoría operativa en el área de Distribución y Ventas de una empresa Industrial indicando las actividades que el auditor debe efectuar previo a la ejecución del trabajo de la auditoría, así como el desarrollo de las cinco fases del trabajo, incluyendo un ejemplo de informe que el profesional de la auditoría debe emitir al momento de concluir con la tarea encomendada.

Al final de esta tesis se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, y la bibliografía que fue de vital apoyo para el desarrollo de la misma.

CAPITULO I

EMPRESA INDUSTRIAL

1. Antecedentes y organización

La naturaleza ofrece a la humanidad una serie de recursos que para poder ser aprovechados han de sufrir ciertas transformaciones que generen productos útiles al hombre. Hasta el siglo XIX, esta transformación la realizaban los artesanos en sus pequeños talleres mediante una organización tradicional del trabajo, sin ayuda de maquinaria, con poco uso de energía, mano de obra escasa y muy relacionada con la propiedad del taller, realizando todas las fases de elaboración del producto, y obteniendo pocas cantidades del producto final.

Con la aparición de la nueva maquinaria y el uso intenso de energía para su funcionamiento, estas actividades de transformación se concentraron en las Industrias, que transforman los recursos naturales en grandes cantidades de producto final mediante una nueva organización del trabajo, en la que cada trabajador realiza una fase de la producción y en la que está totalmente separada la propiedad de los recursos de la fuerza de trabajado.

“En Guatemala el desarrollo industrial de acuerdo a un análisis longitudinal se ha dado en cuatro etapas, la primera época se remonta al año 1920 cuando inmigrantes se instalaron e implementaron la artesanía. La segunda etapa aproximadamente en el año 1,950, y se caracteriza por la instalación de pequeñas empresas de capital nacional, con relaciones de producción capitalista.

También contribuyó la agricultura con sus cultivos de exportación, como el algodón y aceites industriales, ya que en esos días se obtenían en mercados internacionales a precios favorables. Del producto obtenido por estas operaciones, los agricultores redistribuyen parte de sus ganancias

en el comercio, obligando al tráfico de bienes de consumo y algunos artículos de lujo.

En el año 1,960 surge una tercera etapa se caracteriza por la ampliación del mercado, derivado de la integración económica. En este momento surgen una serie de pequeñas fábricas las cuales se unen para formar el Mercado Común Centroamericano. Esta etapa tiene también características importantes, ya que la mayor parte de inversiones se hacen con el fin de ampliar fábricas ya existentes y de poder modernizarlas.

En el inicio del MERCOMUN el Estado comienza con una política que alienta su progreso, primero impulsa la banca privada para que otorgue créditos a los industriales, crea facilidades para que obtengan préstamos en el extranjero. En segundo lugar da facilidades para la importación de materias primas, libres de gravámenes y al mismo tiempo estructurando un mercado cerrado a la importación de otros productos similares que provienen del extranjero.

El Estado a través de leyes como la de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de maquila (Decreto 29-89), Ley de zonas francas (Decreto 65-89), y Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales, y otros ha impulsado el desarrollo industrial en Guatemala.

En el año 1,980 surge una cuarta etapa, se observa la penetración directa del capital extranjero en la industrialización del país. Esta se lleva a cabo en dos modalidades principales; la asociación de capital extranjero con el local, a fin de crear o transformar una determinada industria o bien, y la inversión directa del capital extranjero en fabricas nuevas en la mayoría de casos subsidiarias de una compañía transnacional.

En el año de 1961, mediante la instauración de una zona libre de comercio, logrando un mercado interno más amplio como consecuencia de la unión de cinco mercados internos sin modificaciones cualitativas entre los mismos.

A pesar de los esfuerzos se dieron ciertos problemas que fueron deteriorando los objetivos del MERCOMUN, y cada país fue adoptando medidas individuales que han frenado la evolución industrial, como en el caso de Guatemala, al iniciar la búsqueda de exportaciones a terceros países y la adopción del menor número de medidas reguladoras al capital extranjero, con el objeto de atraerlo al país. Este tipo de medidas ha fomentado la competencia entre los cinco países, rompiendo así, con uno de los objetivos del MERCOMUN, como era la búsqueda del desarrollo equilibrado de Centroamérica.

La estructura de la industria guatemalteca se divide en: tres grupos según el destino de la producción:

Grupo a) Bienes de consumo no duradero.

Constituye las ramas típicas productoras de bienes de consumo final, especialmente bienes intermedios de consumo unidos a esa producción. Las industrias que se incluyen en esta rama industrial se les denomina también como tradicionales o livianas, atendiendo al tipo de bienes que producen, bebidas, calzado, textiles, prendas de vestir, etc.

Grupo b) Bienes intermedios.

Comprende las ramas típicas productoras de bienes intermedios, principalmente materias primas para otros productos tales como la pulpa y el papel, derivados de petróleo, caucho, productos químicos, etc.

Grupo c) Bienes de capital y consumo duradero. A estos bienes se les conoce también como “medios de trabajo”, por ejemplo: aparatos eléctricos, productos de metal, mecánico, automotriz, etc.” 19

1.1 Definición:

Industria “Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales” (8: 486).

“Industria en sentido amplio es todo esfuerzo conciente realizado por los seres humanos dedicados a la producción, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios dentro de una sociedad, teniendo como objeto la satisfacción de necesidades humanas, y en último caso acrecentan la riqueza.

La industria es una actividad económica encargada de transformar los productos naturales (materias primas) en otros elaborados de forma artificial. El término industria hace referencia a la producción de bienes, sobre todo cuando esta producción se realiza con máquinas. Esta definición limitada de industria es la que engloba el concepto de industrialización; la transición a una economía basada en la producción a gran escala con máquinas, llevada a cabo por un número reducido de trabajadores, normalmente de las ciudades. Manufacturar, que literalmente quiere decir 'fabricar con las manos', ha llegado a utilizarse para describir la producción mecánica en las fábricas, molinos y otras instalaciones industriales” 19

“La industria, en un sentido económico, puede identificarse como el conjunto de empresas cuyo objeto es producir y hacer circular la riqueza. (1:1)

1.1.2. Concepto de empresa Industrial.

“Son aquellas que se dedican a la compra de materias primas, las procesan y las convierten en productos terminados. Los procesos productivos de dichas empresas pueden ser continuos o por pedidos de productos” 20

1.2 Características de la industria.

Se pueden mencionar rasgos característicos de la pequeña y mediana industria en Guatemala, tales como:

- Alta dispersión geográfica de las actividades.
- Variedad de actividades.
- Crédito con altas tasas de interés
- No cuentan con un capital de trabajo suficiente.
- Capacidad financiera limitada para planes de expansión.
- Desarrollo sin planificación ambiental.
- Resistencia al cambio hacia los métodos de gestión ambiental.
- Ubicación, suelen ser empresas familiares ubicadas en hogares;
- La mano de obra que utiliza es familia que trabaja en la empresa;
- La tecnología utilizada, suele ser sencilla y de baja eficiencia, con equipos de construcción local y con procesos obsoletos.
- En cuanto a aspectos ambientales, las medidas de seguridad son mínimas y existe poca protección, y no efectúan tratamiento de sus residuos.

La mayoría de industrias en Guatemala, no cuentan con un equipo sofisticado para obtener una mayor producción, que es destinada al consumo local. Ocurre de la misma manera con el sector agrícola, ya que los métodos de cultivos no son los más adecuados, así como la falta de apoyo por parte del gobierno, para incentivar a los empresarios a realizar inversiones en nuestro país.

1.3 Análisis de la industria en Guatemala.

“El análisis de la industria en una economía puede ser abordado desde una perspectiva histórica, aproximación que podría muy bien denominarse análisis longitudinal, por otra parte es posible también aproximarse al estudio de la misma a través de un análisis de la estructura, en un período determinado podría denominarse similarmente análisis transversal.

El estudio de la industria en su desarrollo histórico llega a su mayor nivel de generalización, cuando se toma ésta actividad a un nivel de abstracción, en que se le considera como un fenómeno general ligado al desarrollo de Modo de Producción Capitalista. En este enfoque se toman en cuenta las etapas o estadios de desarrollo para la industria en general, se inicia con la industria de tipo doméstico. Se continúa con la industria artesanal, luego la industria manufacturera, para concluir con la industria fabril, último eslabón del desarrollo de este tipo de producción.

La economía de Guatemala esta dominada por el sector privado, que genera alrededor del 85% del Producto Interno Bruto. La mayoría de la manufactura es de ensamblaje ligero y procesamiento de alimentos, dirigido a los mercados domésticos de EE.UU. y Centro América. Durante años pasados, el turismo y la exportación de textiles y productos agrícolas no tradicionales como vegetales de invierno, frutas y flores se han incrementado, mientras que las exportaciones más tradicionales como el azúcar, bananas, y café siguen representando una gran porción del mercado de exportación. Es por ello que del total de las exportaciones el 31.6% son productos principales (azúcar, banano, café cardamomo y petróleo); 25.7% Productos destinados a mercados de Centro América, y el 42% productos exportados al resto del mundo.

Dentro de los Sectores con mayor aporte a la economía están el sector Agrícola con un 23% ; sector industrial 20% y un 57% correspondiente

a servicios. El sector público es pequeño y está reduciéndose, con sus actividades de negocios limitadas a servicios públicos -algunos de los cuales se han privatizado- puertos, aeropuertos, y varias instituciones financieras orientadas al desarrollo”²⁰

1.4 Clasificación de las Industrias.

“ Industrias Extractivas

- a) De recursos no renovables.
- b) De recursos renovables.
- Industrias manufactureras o de transformación.
- Industrias de Servicio.

La identificación de cada grupo es la siguiente:

- **Industrias Extractivas:**

Son aquellas en las que el esfuerzo del hombre por procedimientos diversos, se dedica a extraer o a tomar del seno de la naturaleza algún efecto que constituye un satisfactor de necesidades, pero sin modificar su estructura, pudiendo entregar esos productos para su consumo inmediato, o como base de alguna otra actividad industrial. Dentro de este grupo debe distinguirse si los recursos obtenidos son renovables o no.

Se entiende por recursos no renovables aquellos en que la voluntad y el esfuerzo del hombre son incapaces para lograr la renovación o reintegración de esa riqueza, y que el tomarla o extraerla implica su extinción. Como ejemplos, pueden citarse: la explotación de la minería en general, el petróleo, las salinas cuando se presentan en yacimientos, los bosques cuando no existe reforestación, etc.

En el grupo de Industrias extractivas de recursos renovables se consideran todas aquellas actividades que hacen producir a la naturaleza o toman de

ella satisfactores de necesidades, un ejemplo lo constituye la agricultura.
(6)

- **Industrias manufactureras.** Son aquellas cuya finalidad consiste en modificar las materias primas procuradas por las industrias extractivas, o quizás por otra manufacturera, para producir otro artículo, que en el mismo puede constituir un satisfactor o representar la materia prima para la iniciación de una nueva actividad industrial, como ejemplo: la fabricación de telas, automóviles, establecimientos metalúrgicos, fundiciones, etc.”(6)

- **Industrias de servicio.** Son aquellas en las que el esfuerzo del hombre tiene por objeto agregar a los satisfactores la utilidad de lugar o la utilidad de tiempo a todos aquellos elementos que se encuentran listos para el consumo. Sirviéndose del mar, de los ríos, canales, caminos y el aire mismo, ofrecen el servicio de cambio, de lugar de ideas, hombres y cosas hacia los lugares donde se necesitan.”(6)

1.4.1 Clases de Industria. En sentido estricto)

1.4.1.1. Industria familiar o Doméstica.

Se caracteriza por la participación exclusiva del grupo familiar en las labores de preparación y transformación de la materia prima. La unidad familiar, el padre, la madre, los hijos y otros parientes, realizan separadamente o en conjunto, cada una de las operaciones previas, intermedias y finales hasta el acabado del producto, los artículos que producen, son consumidos por ellos mismos, y en algunas ocasiones los venden en las plazas y mercados de los municipios cercanos; la primera forma la llamamos industria de auto consumo.

La cooperación familiar basada en la división natural del trabajo prevalece en este tipo de industria (6)

1.4.1.2. Industria Artesanal.

El rasgo principal de la artesanía es que además del trabajo familiar, existe mano de obra retribuida, ajena al grupo doméstico. La unidad productora es el taller artesanal, en donde trabajan conjuntamente, miembros de la familia y trabajadores retribuidos por aquellos; el jefe de la familia, frecuentemente se erige en “maestro” y los demás elementos ajenos a la familia adoptan el carácter de operarios o aprendices. La retribución del trabajo de los operarios suele ser a destajo, en especie, o en dinero. (6)

1.4.1.3. Industria Manufacturera.

“Manufactura (del latín manus, mano, y factura, hechura) es una fase de la producción económica de los bienes. Consiste en la transformación de materias primas en productos manufacturados, productos elaborados o productos terminados para su distribución y consumo. También involucra procesos de elaboración de productos semi-manufacturados o productos semielaborados. La manufactura es la actividad del sector secundario de la economía, también denominado sector industrial, sector fabril, o simplemente fabricación o industria. (6)

1.4.1.4 Industria Fabril.

Con la revolución industrial nació el sistema de fábrica, que se identifica por la mecanización de la producción (producción con máquinas), por el uso de energía inanimada en reemplazo de la energía humana o animal y por la presencia de trabajadores asalariados sometidos a estricta disciplina. (6)

1.5 Estructura Organizacional.

“De acuerdo a la responsabilidad de cargos, en las empresas se diseñan organigramas empezando por los directivos, presidente, luego jefes de departamento y subalternos. Cada uno de ellos desempeña sus labores asignadas por lo que deben ser dotados de capacidad para el buen funcionamiento de la empresa.

La organización industrial tiene tres aspectos fundamentales:

1. Creación de políticas básicas generales en torno a la producción, ventas, compra de equipos, materiales, materias primas, y su respectiva contabilización. De igual forma debe existir una política de precios, análisis de riesgos y otros asuntos estratégicos.
2. Aplicación de las políticas para alcanzar los objetivos deseados.
3. Creación de normas de trabajo uniformes en todos los departamentos.

La dirección se ocupa de vigilar y guiar la empresa; en este sentido se suele diferenciar entre alta dirección cuya naturaleza es administrativa, y dirección operativa que se ocupa de la ejecución de las distintas estrategias. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado". 23

El objetivo de una empresa industrial es producir, vender y controlar. Cuando inicia sus operaciones por lo regular realizan tres funciones básicas:

- Elabora un producto.
- Vende el producto.
- Investiga los resultados financieramente.

1.5.1. Nivel Directivo.

Es un órgano de decisión que tiene la capacidad de la formulación de planes y estrategias, así como funciones de coordinación y control de las actividades generales de la empresa. Dependiendo de la magnitud de la empresa, el nivel directivo puede constituirse en:

a) Asamblea de accionistas: Constituida mediante acta constitutiva, integrada por un mínimo de socios, entre sus funciones principales se puede destacar el establecer las políticas generales de la entidad, con el objeto de cumplir con las metas establecidas, elaborar juntamente con el

consejo de administración planes de acción y estrategias que coadyuven con la entidad.

b) Consejo de Administración: Es nombrado por la Asamblea de Accionistas, esta integrado por diferentes personas que son elegidas comúnmente entre los mismos socios y miembros del personal directivo. Entre sus principales funciones se destacan:

- Vigila que se cumplan las políticas establecidas por la Asamblea de Accionistas.
- Analiza y soluciona problemas de carácter general.
- Asesora a los gerentes de la empresa para el buen desempeño de sus labores.
- Analizar los logros de la empresa y los compara con las nuevas metas establecidas.

c) Dirección o Gerencia.

Es nombrada por la Asamblea de accionistas y entre sus principales funciones se pueden mencionar las siguientes:

- Vigilar el cumplimiento de las políticas generales de la empresa.
- Representar legalmente a la empresa.
- Establecer nuevas metas para la entidad, objetivos, políticas, y vigilar por el cumplimiento de los mismos.
- Coordinar las actividades mercantiles de la empresa, etc.

1.5.2. Nivel ejecutivo.

Este incorpora las funciones de apoyo. Dependiendo del tamaño de la empresa, se integran los procesos funcionales y la segregación de actividades afines para el crecimiento de la empresa. En este nivel se agrupan las funciones de administración y en algunos casos las actividades que generan las normativas del flujo de procesos, se maneja la información

necesaria para la toma de decisiones y también el flujo de las transacciones de la entidad dentro de los niveles de decisión; y, en forma descendente a los niveles operativos que conforman los esquemas de la administración. Sus actividades comunes: contabilidad, estadística, presupuestos, administración.

- **Contabilidad.**

Es una unidad de trabajo indispensable dentro de cualquier negocio. Se encarga de informar al gerente o consejo de administración acerca de los ingresos y egresos efectuados por las operaciones, los saldos de las cuentas principales de clientes, inventarios, cuentas por pagar, activos fijos, etc.

El objetivo de la contabilidad es crear la información de sus registros en los estados financieros, para dar a conocer a los directivos del negocio los resultados obtenidos en un período determinado.

El área de presupuesto o estadística cumple el objetivo de proporcionar información en la elaboración de pronósticos y presupuestos en la empresa para la toma de decisiones.

- **Tesorería.**

Corresponde administración de los recursos financieros del negocio mediante las siguientes funciones:

a) La obtención de los recursos monetarios a través de la cobranza, financiamiento interno o externo.

b) La determinación de los gastos incurridos al producir y al administrar.

c) La elaboración de los presupuestos en donde se asigna la cantidad de dinero que se necesitara en cada unidad de trabajo.

- **Personal.** Este es el encargado de contratar al personal adecuado para la empresa, mantener el ambiente empresarial y las buenas relaciones humanas. Así mismo efectuar todas las labores operativas correspondientes a sueldos, salarios, prestaciones, promociones, capacitaciones, etc.

1.5.3. Nivel Operativo.

En este nivel se encuentran las actividades de producción y ventas, las cuales son vitales para la existencia de la empresa.

1.5.3.1. Área de Producción.

En esta se agrupan las funciones relacionadas con los procesos en la elaboración de los productos y la correlación con la materia prima, las herramientas, la maquinaria, la tecnología y las horas hombre. La división de trabajo en esta área debe considerarse desde un punto de vista práctico y poder integrar unidades por sección dependiendo del tamaño de la empresa, entre estas tenemos:

- Sección de compras: se encarga de abastecer a la fábrica de materia prima, insumos, materiales, etc. Sus principales actividades son la elaboración de órdenes de compra y el control de los inventarios
- Sección de mantenimiento: su función es mantener la maquinaria y las instalaciones en condiciones óptimas de producción.
- Control de calidad: el objetivo es obtener un producto con la calidad y las características previstas en los estándares de la empresa.
- Área de producción: aquí se elabora el producto destinado a la venta. dependiendo de la empresa, ésta área se puede dividir por centros de

costos de producción de acuerdo a los procesos que se destinan para la elaboración del producto.

- Área de Ventas: Esta unidad de trabajo se encarga de colocar los productos de la empresa en el mercado a través de un precio pactado. La buena organización de este departamento depende en gran parte del volumen de las ventas y la satisfacción de los clientes.” 23

1.6. Legislación fiscal Nacional que regula a las empresas industriales.

Las leyes más generales que afectan a las empresas individuales o jurídicas por dedicarse a la fabricación, compra y venta de productos son los siguientes:

1.6.1. Código de Comercio. Decreto No. 2-70 y sus reformas.

En este se estipula los lineamientos a seguir en la constitución de una sociedad, debiendo observar el libro I de los Comerciantes y sus Auxiliares el Título I comerciantes, en lo referente a las sociedades mercantiles y sus disposiciones generales.

En lo correspondiente al registro de una sociedad debe seguir lo dispuesto en el libro II que trata de las obligaciones profesionales de los comerciantes, en relación a como debe registrarse una sociedad ante el Registro Mercantil y la contabilidad que tiene que llevar, así como los libros contables a utilizar.

Así mismo, en el Libro II del título I se establecen los títulos de créditos que se pueden utilizar en determinada transacción comercial que la empresa esté efectuando, por ejemplo, venta de mercadería al crédito se podrá utilizar la factura cambiaria, siendo éste título de crédito el cual evidencia la transacción de compra y venta de mercadería y que puede ejecutarse vía judicial si fuera necesario, para la obtención del cobro.

1.6.2. Código Civil.

En la constitución de una empresa, debe contar con su personería jurídica, la cual estipula el Código Civil en sus artículos del 15 al 31, en el que se establece que la personería jurídica forma una entidad civil distinta de sus miembros individuales, ya que ésta puede ejercer los derechos y contraer las obligaciones que sean necesarias para alcanzar sus fines y será representada por personas u órganos que designe la ley, las reglas de su institución sus estatutos o reglamentos, o la escritura de constitución.

1.6.3. Código de Trabajo, Decreto 1441 y sus Reformas.

Ley que regula las relaciones entre el empleador y los empleados, la forma de resolver los conflictos entre los mismos, los contratos de trabajo individuales y colectivos que se celebran para iniciar la relación laboral. Regula las jornadas de trabajo, las medidas de protección para el trabajador como los implementos de seguridad personal, salarios mínimos y derechos constitucionales.

1.6.4. Ley de bonificación anual para trabajadores del Sector Privado y Público Decreto no. 42-92.

Ley con carácter de prestación laboral obligatoria para todos los patronos del sector público y privado, una bonificación anual a todos sus trabajadores, equivalente a un salario ordinario que devengue el trabajador.

1.6.5. Leyes básicas del Instituto Guatemalteco de seguridad Social y sus acuerdos gubernativos.

Ley que grava el valor de los sueldos el 4.83% mensualmente, además regulan la prestación de servicios médicos, hospitalarios, planes de invalidez, vejez y sobrevivencia, maternidad de los trabajadores afiliados.

1.6.6 Ley del organismo judicial. Decreto No. 2-89 y sus modificaciones.

Ley que establece normas generales de aplicación, interpretación e integración del ordenamiento jurídico guatemalteco.

1.6.7. Ley del impuesto sobre la renta. Decreto 26-92 y sus reformas.

Ley que grava las rentas provenientes de fuente guatemalteca, que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos. Al estar inscrito como contribuyente a este impuesto debe cumplir entre otras, con las siguientes obligaciones:

- Presentar declaración jurada anual.
- Efectuar retenciones sobre actividades o servicios prestados, a aquellas personas que no estén en relación de dependencia, contemplados en la ley.
- Efectuar retenciones al personal en relación de dependencia.
- Pago trimestral del Impuesto sobre la renta según el régimen en que se inscribieron.
- Los contribuyentes están obligados a llevar libros, registros, estados financieros y comprobantes numerados.
- Presentar dentro de los primeros tres meses del año calendario una declaración jurada de la renta obtenida durante el año anterior. Esta declaración debe acompañarse de los anexos como: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Costo de Producción.

1.6.8 Ley del impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus reformas.

Establece el impuesto al valor agregado sobre la venta de mercancías y la prestación de servicios en el territorio nacional, así como su nacionalización.

Al estar inscrito en el registro del Impuesto al Valor Agregado (IVA). El contribuyente debe velar porque efectúe el tributo de acuerdo:

- Al momento de la transacción compra-venta se esté incluyendo el cobro del IVA.
- Se debe presentar declaración mensual del Impuesto ante la Administración Tributaria.
- Habilitación de los libros de compras y ventas, los cuales se deben llegar actualizados por cada transacción que se efectúa, ya sean ventas o compras.
- Extender y entregar al cliente, factura original de la venta realizada.
- Si se utilizará facturas por medio de cajas registradoras, debe solicitarse la autorización de las mismas en la Administración Tributaria.
- Exigir factura por las compras que realice y los servicios que le presten.

1.6.9 Ley del impuesto del timbre y de papel sellado especial para protocolos. Decreto 37-92 y sus reformas.

El impuesto de timbres fiscales y de papel sellado especial para protocolos sobre los documentos que contienen los actos y contratos que se expresan en esta ley, que graba sobre todo lo siguiente:

- Los contratos civiles y mercantiles.
- Los documentos otorgados en el extranjero que hayan de surtir efectos en el país, al tiempo de ser protocolizados, que deben ser presentados ante cualquier autoridad.
- Los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago de bienes o sumas de dinero.
- Los comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras.
- Los comprobantes por pagos de premios de loterías, rifas y sorteos practicados por entidades privadas y públicas.

- Los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, para gastos personales o de sus propietarios o por viáticos no comprobables.

1.6.10. Código tributario. Decreto 6-91 y sus reformas.

Ley que rige los deberes formales, que son actos que se originan por el incumplimiento de adquirir bienes o servicios, sin exigir la documentación legal correspondiente, ofertar los bienes y servicios sin incluir el precio del impuesto correspondiente. Cuando así lo establezca la ley tributaria específica, omitir la percepción o retención de tributos, emitir facturas, ticket, notas de crédito, notas de débito, recibos u otros documentos exigidos por las leyes tributarias específicas, que no cumplan con requisitos según la ley específica.

1.6.11. Ley del impuesto de Productos financieros. Decreto 26-95.

Impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos valores, públicos y privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos.

1.6.12. Ley de Defraudación Tributaria. Decreto no. 68-94.

Establece la persecución en contra de las personas que indebidamente se apropien de recursos provenientes de la aplicación de los impuestos tributarios que les afecten. Esta ley define la defraudación tributaria como: la simulación, maniobra o cualquier otra forma de engaño, induzca a error a la administración tributaria en la determinación o el pago de la obligación tributaria, de manera que produzca detrimento o menoscabo en la recaudación impositiva.

Así mismo tipifica los siguientes casos de defraudación tributaria:

- Utilizar mercancías, objetos o productos beneficiados por exenciones o franquicias, para fines distintos de los establecidos en la ley que las conceda, sin haber cubierto los impuestos que serían aplicables a las mercancías beneficiadas.
- Comercializar clandestinamente mercancías, evadiendo el control fiscal o el pago de tributos. Se entiende que actúa en forma clandestina quien teniendo o no establecimiento abierto al público ejerce actividades comerciales y no tenga patente de comercio, o teniéndola no lleve los libros de contabilidad que requiere el Código de Comercio y la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Destruir, alterar u ocultar las características de las mercancías, u omitir la indicación de su destino o procedencia.
- Falsificar, adulterar o destruir sellos, marchamos, timbres, precintos u otros medios de control tributario.
- Hacer en todo o en parte una factura o documento falso, que no está autorizado por la Administración Tributaria, con el ánimo de afectar la determinación o el pago de los tributos. Falsificar las marcas oficiales de operación de las cajas de la Administración Tributaria.

1.6.13 Ley del Impuesto de Solidaridad.

Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y

obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

- a) La cuarta parte del monto del activo neto; o
- b) La cuarta parte de los ingresos brutos. En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible.
- c) El tipo impositivo de este impuesto es del 1%.

1.7 Condiciones de Mercado de Distribución y venta nacional e internacional para la industria en Guatemala.

“Actualmente las industrias en Guatemala al momento de comercializar sus productos, deben tomar en cuenta algunos aspectos que influyen en la negociación de sus productos industriales, agrícolas, etc. Es por ello que la legislación guatemalteca juega un papel importante.

Los aranceles de importación han bajado conjuntamente con los de los países vecinos centroamericanos de Guatemala, de manera que la mayoría está entre el 0% y el 15%. Respondiendo al cambiado ambiente político y de políticas económicas, la comunidad internacional ha movilizado recursos sustanciales para apoyar los objetivos de desarrollo económico y social. Los Estados Unidos, conjuntamente con otros países donantes especialmente Francia, Italia, España, Alemania, Japón, y las instituciones financieras internacionales han incrementado el financiamiento de proyectos de desarrollo.

Entre los problemas que obstaculizan el crecimiento económico están la alta tasa de criminalidad, analfabetismo y los bajos niveles de educación, y un mercado de capitales inadecuado y subdesarrollado. También se

encuentran la falta de infraestructura, particularmente en los sectores de transporte, telecomunicaciones y electricidad, aunque las compañías telefónica y eléctrica del estado fueron privatizadas en el año 1,998.

Las industrias procesadoras de cuero o piel de bovinos, son generadoras de un producto intermedio o materias primas para industria que elaboran zapatos, prendas de vestir, chumpas, sacos etc. y múltiples artesanías de cuero. Debido a la escasa innovación tecnológica en el proceso de tratamiento de las pieles de reses, siempre a nivel de pequeña y mediana empresa, sus productos son colocados en su totalidad en un mercado interno cautivo y relativamente reducido.

Las pequeñas y medianas lecherías, aunque pueden vender parte de su producción a industrias más grandes que acopian la leche fluida, ciertamente la mayor parte son utilizadas como la materia prima para la elaboración de quesos, los que son destinados en su totalidad para el mercado nacional.

En lo que se refiere a producción textil artesanal, sus características difieren de las ramas industriales estudiadas. Es la única actividad, que destina buena parte de su producción al mercado internacional, especialmente a Europa y a Estados Unidos, por lo que tiene una connotación estratégica para la economía nacional, especialmente por tratarse de productos no tradicionales de exportación, que generan un caudal de divisas para reforzar la balanza de pagos del país. La industria textil fuera de abastecer el mercado local, también atiende al mercado exterior. Las exportaciones son dirigidas a mercados como Estados Unidos, el Salvador, Honduras, Costa Rica, etc.” 19

CAPITULO II

2. Área de Distribución y Venta

Los cambios económicos y políticos surgidos en el ámbito mundial como la globalización de la economía, la apertura de fronteras y los tratados de libre comercio, han contribuido a dinamizar el comercio, provocando el surgimiento de políticas comerciales, cada vez más audaces, entre ellas cabe mencionar la modernización del internet, por catálogo, etc.

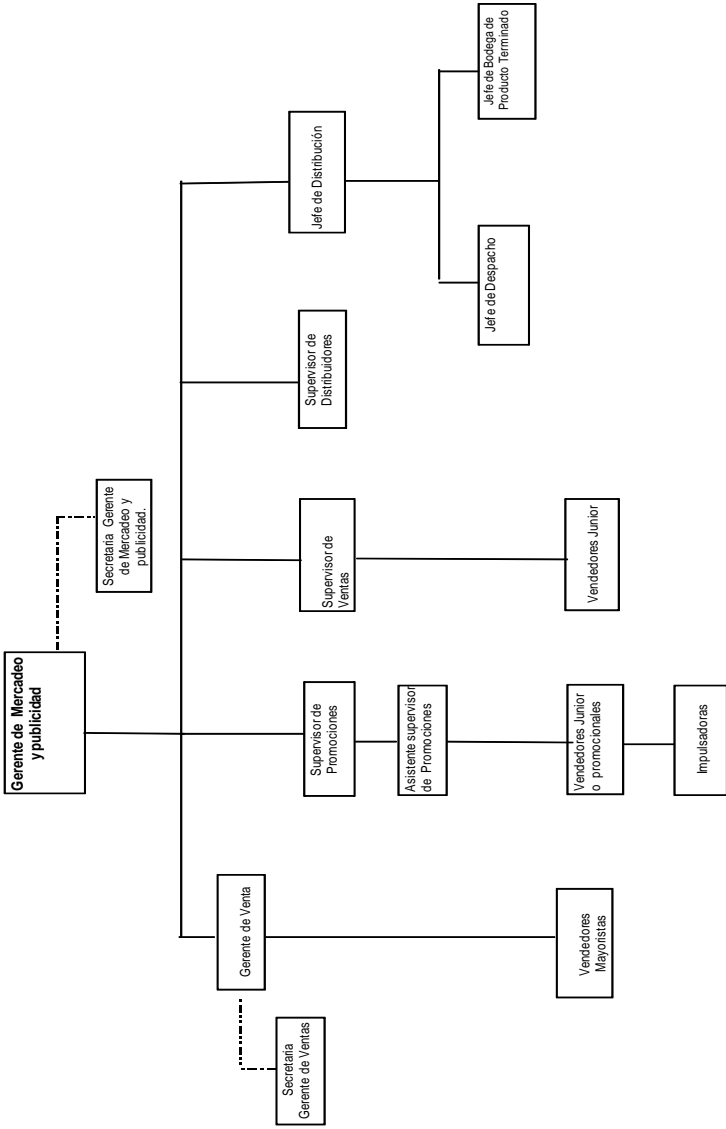
En la actualidad el Departamento de Ventas juega un papel importante, tomando en consideración que los ingresos constituyen una operación fundamental en las empresas industriales, a través de los cuales se dispone para hacerle frente a los costos y gastos totales que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Por lo tanto es importante contar con un sistema de control interno que nos permita evaluar la eficiencia de los canales de distribución, procedimientos de políticas de crédito, estrategias de ventas, precios de venta, políticas de mercadeo, etc.

El Departamento de Ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender. Así también debe mantener una buena comunicación con los otros departamentos entre ellos se puede mencionar: el departamento de compras, facturación, distribución, producción, etc.

De una buena estructura organizativa de este departamento depende en gran parte el volumen de las ventas y la satisfacción de los clientes, la estabilidad del producto en el mercado, así como el impacto que un producto pueda tener en el mercado. A continuación se presenta un

ejemplo de estructura organizativa tomada del caso práctico presentado en este trabajo de investigación:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS.



Fuente : Propuesto de acuerdo a la entrevista efectuada con el Gerente de Ventas



2.1 Concepto y alcance de la operación de Ventas.

En el boletín No. 2 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I.M.C.P) indica que “La operación de ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos”. Este concepto no sacrifica el objetivo de servicios para satisfacer al cliente, por el interés de alcanzar utilidades, ni viceversa; pretende un equilibrio adecuado entre ambas finalidades que permita la obtención de rendimientos razonables y dar al cliente lo que requiere.

Según el boletín No. 2 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I.M.C.P) “la operación de ventas comprende las siguientes actividades:

- Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento, específicamente los objetivos pueden estar relacionados con el nivel de servicio, el crecimiento de las ventas, su estabilidad, las ganancias, la determinación de precios, el tipo de productos, la distribución, los canales de venta, etc. Las políticas pueden referirse al volumen y frecuencia de las ventas, las zonas, las remuneraciones al personal de ventas, etc.
- Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas y proponer los cambios pertinentes.
- Planear actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar que se necesiten oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.

- Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa y coordinar con los demás departamentos involucrados la posibilidad de satisfacerlas adecuadamente. Para lo cual, deben aprovecharse el resultado de investigaciones de mercado efectuadas para conocer sus preferencias, poder adquisitivo y las condiciones del mercado.
- Conocer las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen participar en el establecimiento de las listas de precios.
- Convencer al cliente que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer las condiciones de pago.
- Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.-
- Vigilar la correcta secuencia de la venta desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y satisfacción del interesado. Esta secuencia incluye la distribución física de los artículos y la selección de los canales más adecuados.
- Realizar promociones de ventas.
- Preparar el pronóstico de ventas.
- Establecer las estadísticas necesarias, por zonas, líneas, artículos, agentes u otros criterios de clasificación, para tener información oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.

- Seleccionar y promover líneas y/o artículos con mejores márgenes. Capacitar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumpliendo las políticas de comercialización y su aplicación.

En resumen, la operación de ventas consiste en el conjunto de actividades que previa investigación y análisis del mercado, permite se adopten las medidas necesarias para asegurar el flujo continuo a los clientes de los artículos y servicios que produce la empresa, en cantidades, precios, condiciones y calidad satisfactoria, obteniendo al mismo tiempo el rendimiento deseado.

2.2. Objetivo de la auditoria Operacional de Ventas.

Según el boletín número cuatro emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I.M.C.P.) define que, la auditoria operacional de ventas, tiene el objetivo de examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que comprende el concepto y alcance de la operación de ventas, con el propósito de detectar problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las operaciones, de cuya solución pueden surgir disminuciones de costos y/o aumentos de la eficiencia operativa.

2.3 Políticas de la auditoria Operacional de Ventas

El auditor deberá tener en cuenta 4 factores que inciden directamente en el conjunto de actividades de esta operación. Ellos son volumen, precio, costo y la valuación de la orden de venta. Igualmente deberá tener presente las responsabilidades del gerente de ventas y evaluar:

- Si las políticas son claras y los objetivos alcanzables.
- Evaluar los planes trazados para alcanzar esos objetivos.
- Analizar los estándares de ejecución.

2.4 Programa de auditoria Operacional de Ventas.

En el boletín No.4 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y auditores (I.M.C.P.) de Auditoría Operacional de ventas indica lo siguiente:

- Obtener información sobre el medio económico político-social en el que se desenvuelve la empresa.
- Análisis de la información existente, tanto de carácter interno como externo, vigilando la tendencia de las ventas, los productos, las áreas de ventas, los clientes, los costos de distribución, los presupuestos, etc.
- Revisar los expedientes de auditoria anteriores, e informes que permitan concretar algunos aspectos del problema.
- Elaboración y ejecución de entrevistas para verificar el cumplimiento eficiente de las políticas de la empresa. Esta información debe obtenerse directamente del personal relacionado, visitando las instalaciones, del departamento y de paso conociendo el nivel de preparación que el personal posee.
- Análisis detallado de los productos líderes de la organización, determinando distintos aspectos, pero en particular, el volumen de devoluciones y pedidos no surtidos, revisión de los canales de distribución, en comparación con el volumen de ventas de cada uno.
- Elaboración de un informe donde se han jerarquizado los hallazgos, de acuerdo a la cuantificación del efecto de los problemas detectados, y de un método de comprobación continúa de la información obtenida.

2.5 Funciones del Departamento de Ventas

“2.5.1. Desarrollo y manipulación del producto: Consiste en perfeccionar los productos ya existentes.

2.5.2. Distribución física: Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas, es decir, que la mercadería debe estar en el lugar oportuno y en el momento indicado.

2.5.3. Estrategias de ventas: Son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes.

2.5.4. Financiamiento de las ventas: Las operaciones al crédito y al contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones.

2.5.5. Costos y Presupuestos de Ventas: Para controlar los gastos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.

2.5.6 Estudio de mercado: El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas.

2.5.7 Promociones de venta y publicidad: Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fábrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos.

2.5.8. Planeación de Ventas: El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas.

2.5.9. Servicios técnicos o mecánicos: Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos.

2.5.10 Relaciones con los distribuidores y minoristas: Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas.

2.5.11. El personal de ventas: Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas.

2.5.12 Administración del departamento de ventas: Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento.”²²

2.6. Proceso contable en el registro de ventas, notas de crédito, notas de débito, en una empresa industrial.

En auditoria operacional para poder llegar a establecer un hallazgo es necesario conocer el entorno económico, político, social, legal en el que actúa la empresa y con la operación de ventas, mediante estudios de sus objetivos, sus políticas, su estructura orgánica, sus sistemas, sus procedimientos y sus prácticas, que permita la ubicación de ventas en el flujo de operaciones.

El ciclo de ingresos es donde se ve reflejado las funciones que se requieren para cambiar por efectivo los productos o servicios. Esto incluye tomar pedidos de los clientes, embarcar productos terminados, conceder los servicios que presta la compañía, mantener y cobrar las cuentas y recibir efectivo de los clientes.

“El proceso de ventas inicia en el momento en que el cliente efectúa el pedido. Los vendedores entregan a la sección de créditos los pedidos

tomados, para trasladarlos para su autorización y posterior facturación. Los vendedores reciben del departamento de facturación los documentos originales correspondientes a los clientes de su jurisdicción, para entregarlas en el momento del pago del adeudo; en la misma forma reciben notas de cargo, por ajustes, notas de crédito por ajustes o devoluciones y cheques rechazados para su recuperación, posteriormente entregan a la sección de caja las boletas de depósito y cheques post-fechaados recibidos de sus clientes.” (1:6)

2.7 Presentación y revelación en los Estados financieros de los ingresos y/o ventas.

Cada una de las operaciones y transacciones que ejecuta el Departamento de Ventas, se ve reflejado en un rubro específicamente denominado ingresos y/o servicios. Es necesario tener conocimiento acerca de la correcta presentación de este rubro en los Estados financieros, a continuación se hace referencia a la NIIF. A-5 la cual indica lo siguiente:

“Estado de resultados denominado, es emitido por las entidades lucrativas, y esta integrado básicamente por los siguientes elementos:

a) Ingresos, costos, y gastos, excepto aquellos que por disposición expresa de alguna norma particular, forman parte de las otras partidas integrales, según se define en esta NIIF.

b) Utilidad o Pérdida neta.

En esta misma NIIF se define un Ingreso como “ El incremento de los activos o el decremento de los pasivos de una entidad, durante un periodo contable, con un impacto favorable en la utilidad o pérdida neta, o en su caso, en el cambio neto del patrimonio contable, y consecuentemente, en el capital ganado o patrimonio contable respectivo”

Se refiere a que el ingreso se reconoce contablemente en el periodo en el que se devenga.

De acuerdo a la NIIF A-5 de acuerdo a su naturaleza, los ingresos de una entidad se clasifica en:

- a) Ordinarios, que se derivan de transacciones, transformaciones internos y de otros eventos usuales, es decir, que son propios del giro de la entidad, ya sean frecuentes o no.
- b) No ordinarios, que se derivan de operaciones inusuales, es decir, que no son propios del giro de la entidad, ya sea frecuentes o no.

2.8 Políticas y estrategias para la Distribución y Venta:

“Estrategias: son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.”¹⁴

En auditoria operativa existen dos estrategias generalmente aceptadas: la estrategia basada en el procedimiento y la estrategia basada en los resultados.

La estrategia basada de una organización se define para alcanzar unos objetivos. Una empresa sea de producción o de servicios, tiene que definir tres objetivos fundamentales: el nivel de rentabilidad, el grado de participación en el mercado y el posicionamiento en el sector.

Estrategias para fijar el nivel de rentabilidad:

Existen tres tipos de estrategia: la de explotación, estabilidad, y de inversión.

Estrategias para determinar el grado de participación en el mercado.

Se distinguen cuatro estrategias fundamentales: la de crecimiento (potenciación de las ventas); la de defensa (mantenimiento de posiciones en los mercados actuales); la de reconversión (consistente en un cambio de las estructuras operativas); la de salida o huida (abandono de un área de negocio).

Estrategias para lograr el posicionamiento en el sector.

Pueden distinguirse cuatro estrategias básicas: la no diferenciación (un único servicio para todo el mercado); el liderazgo en costos (producción a menor costo absoluto del sector); la diferenciación (producción y servicios para cada segmento del mercado); la segmentación (servicio dirigido a un segmento muy específico del mercado).

2.9 Aspectos fiscales a observar en la Distribución y Venta de Productos Industriales.

Es importante reconocer que en general las empresas industriales están afectas a una serie de obligaciones mercantiles, laborales, y leyes fitosanitarias, cuando se trata de productos alimenticios. Específicamente daremos a conocer que obligaciones fiscales se observan al llevar a cabo la operación de ventas.

En el artículo 1 de la ley del impuesto sobre la renta. Decreto 26-92 “Se establece un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

En el artículo 4 de la ley del Impuesto sobre la renta se considera renta de fuente guatemalteca todo ingreso que haya sido generado por capitales,

bienes, servicios y derechos de cualquier naturaleza invertidos o utilizados en el país.

En el artículo 2 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado según Decreto 27-92 se entiende por Venta “Todo acto o contrato que sirva para transferir a título oneroso el dominio total o parcial de bienes muebles o inmuebles situados en el territorio nacional, o de derechos reales sobre ellos, independientemente de la designación que le den las partes y del lugar en que se celebre el acto o contrato respectivo.

En la mayoría de empresas industriales, existen ocasiones en el que los productos por una u otra razón sufrieron un percance al momento de la entrega, los clientes no reciben su producto tal y como lo habían solicitado en su factura, para lo cual se les hace una nota de crédito o devolución, así también si fuese un reajuste en precio se les efectúa una nota de débito, estando estipuladas en el Artículo 18 de la ley del Impuesto al Valor Agregado.

2.10. Procedimientos de Control establecidos en el Departamento de Distribución y Venta.

La guía de Auditoría Interna No. 6 emitida por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores indica “tiene como propósito presentar los lineamientos básicos para evaluar las operaciones relacionadas con los ingresos por ventas y otros ingresos en entidades comerciales, industriales y de servicios. Los ingresos por ventas constituyen un rubro de vital importancia en las entidades por lo tanto, el auditor interno debe conocer las políticas y procedimientos aplicables para realizar su evaluación.” 24

Procedimientos de Control

“Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable y poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Por lo general podrá catalogarse como procedimientos de control los siguientes:

- Debida autorización de transacciones y actividades.
- Segregación adecuada de funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar las transacciones, registradas y custodia de los activos.
- Diseños, usos, documentos y registros apropiados que aseguren la contabilización adecuada de las transacciones.
- Medidas de seguridad adecuadas sobre el acceso y uso de activos.” 24

Según Guía de auditoría Interna No. 6 emitida por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores: “El exámen normal de las transacciones de ventas, prestación de servicios y otros ingresos de una entidad, debe proporcionar una seguridad. Se debe verificar como mínimo los siguientes procedimientos de control interno.

- Que existan facturas preimpresas y prenumeradas para documentar una venta o ingreso, llevando un control de la utilización de las mismas. En caso se utilicen otros documentos, llevar control de los mismos.
- Que todos los documentos emitidos en un periodo contable, queden registrados dentro del mismo.
- Toda recepción de efectivo o derechos obtenidos por venta de bienes y prestación de servicios, deben documentarse y registrarse adecuadamente.

- Que exista una lista autorizada de precios.
- Para las devoluciones y descuentos sobre ventas deben emitirse en los formularios correspondientes y que sean autorizados por funcionario responsable.

Existen siete pasos en la iniciación de cualquier tipo de venta. Algunas veces éstos pueden aparecer solos, relacionados entre sí y aún combinados uno con otro. Los registros y controles de actividades tales como la planeación de un producto, la búsqueda de clientes y el convencimiento para que compren, son partes de la operación que no están íntimamente ligada a la contabilidad pero son importantes en los controles estratégicos operacionales entre ellos:

- a) Recepción y aceptación de pedidos de clientes
- b) Preparación de la forma de pedido
- c) Confirmación de pedidos
- d) Preparación de las instrucciones de ejecución
- e) Preparación de la Ejecución física: Retiro de almacén, empaque.
- f) Preparación de la factura.
- g) Cobro de facturas

CAPITULO III

3. Auditoría Operacional.

3.1 Antecedentes y definición.

“El término operaciones como designación de las actividades y funciones no financieras apareció en la Declaración de las Responsabilidades de los Auditores Internos, publicado con el Instituto de Auditores Internos en las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna; la declaración de 1947 decía que la auditoría interna se ocupaba principalmente de asuntos contables y financieros, pero que también sería apropiado que tratara con asuntos de naturaleza operativa.

La declaración de 1957 orientó este concepto hacia una auditoría más amplia, en donde el auditor interno como ente independiente dentro de la organización revisará las actividades contables, financieras y operacionales; en 1971 se adoptó este concepto como término final, aclarando que el auditor interno simplemente es responsable de la revisión de operaciones como un servicio a la dirección.

El término de operaciones, surge como la designación de actividades y funciones no financieras que aparecen en la declaración de las responsabilidades de los auditores internos, publicada por el Instituto de Auditores Internos. En los últimos treinta años ha surgido la necesidad de contar con otro tipo de auditoría llamada Auditoría Operacional, que tiene en consideración el rápido conocimiento de la complejidad empresarial y el incremento de la atención que las organizaciones hacen de su administración.” (3:19)

“A partir de 1960, se empieza a plantear en la literatura profesional la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoría; se habla de la auditoría en función del “hombre de negocios” y se comienza a señalar la importancia de que la auditoría sea más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al examen

de las operaciones en términos de eficacia, economía y eficiencia. Surge así un nuevo objetivo de auditoría, que finalmente ha configurado una nueva clase de auditoría que hoy se le denomina “Auditoría Operacional”.

Es importante tener en cuenta respecto al descubrimiento de fraudes por el Auditor, que al evolucionar el objetivo de la auditoría, evolucionaron las técnicas, los procedimientos y en general la metodología para alcanzar los nuevos propósitos, de tal forma que un trabajo de auditoría realizado profesionalmente debe tener un alto grado de probabilidad de detectar las irregularidades o ilícitos; asimismo, esto no significa que la misión primordial de una auditoría sea tal descubrimiento.

Para el estudio de la Auditoria Operacional es importante mencionar una serie de aspectos que justifican su existencia. La especialización en los negocios, crea la necesidad de departamentalización para facilitar un control más adecuado de sus diversas operaciones. La necesidad de incrementar la productividad con el objeto de hacer frente a la competencia, e implementar buenos controles que permitan el logro de buenos resultados.” 23

3.1.1 Evaluación de la Extensión del Exámen de Auditoría

“Los auditores internos se han considerado tradicionalmente auditores de controles. Como tales, están familiarizados con los controles sobre cualquier operación de la empresa. Los especialistas en dirección ejecutiva son responsables del control interno de cualquier actividad (hasta aquellas sobre las que quizá no tengan entrenamiento técnico o experiencia) Así también , se espera de ellos que evalúen lo adecuado y efectivo de tales controles de dirección.

Los auditores actualmente se están dirigiendo hacia auditorías de rendimiento, las cuales no están enfocadas a la contabilidad o a funciones de oficinas en las que son expertos por razones de conocimiento especial

e historial; por tal razón la base de estas evaluaciones del rendimiento es el desarrollo y aplicación de normas de ejecución. Los auditores han aprendido que prácticamente cualquier actividad no importa lo exótica que sea, puede utilizarse para el cumplimiento.

La evaluación del rendimiento, lo puede realizar un auditor interno como un auditor externo según sea la necesidad del trabajo; y siempre estará dirigido a evaluar si las normas se cumplen o no; y la forma de conseguir que se realicen como lo espera ya que cualquier actividad recae en la información financiera de la empresa.” (3:22)

3.1.2 Definición de Auditoría Operacional.

Auditoría Operacional debe entenderse: El servicio que presta el contador público cuando examina aspectos operacionales, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad y mejorar los procesos” (13: 9)

Una cuestión importante de la auditoría Operacional es determinar qué unidad de medición se va a usar. La mayoría de las auditorías financieras tienen como finalidad la expresión de la razonabilidad de las cifras que contienen los estados financieros y la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIIF), medición que resulta ser cuantitativa, en cambio la medición o evaluación de la eficiencia, la eficacia, la economía y el comportamiento es más difícil, y se basa también en muchas mediciones cualitativas con una gran cantidad de consideraciones de tipo administrativo de carácter organizacional.

“Auditoría Operacional: Es el examen objetivo, sistemático, crítico, y profesional de una organización, con el objeto de comprobar el grado en que la administración ha llevado a cabo los planes, políticas, metas y objetivos preestablecidos, para determinar los índices de eficiencia, eficacia economía de las operaciones, e informar a la alta administración de los

hallazgos significativos resultantes, para la toma de las acciones correctivas adecuadas” (3:20)

La auditoría operacional se ha de definido como un exámen integral y constructivo de la estructura orgánica de la empresa y de sus componentes, y de sus planes políticas, de sus controles financieros y operativos, de sus modos de operación y del aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos.” (5: 173)

Los criterios expuestos anteriormente, han generado un interés en la auditoria operacional en los tiempos recientes debido a la natural preocupación de los ejecutivos, en cuanto a la eliminación de situaciones que promueven ineficiencia y bajo rendimiento que inciden en elevados costos de operación.

Los informes emergentes de este tipo de auditoria son:

- a) Auditoria Operativa, relacionada básicamente con los objetivos de Eficacia, Eficiencia y economía.
- b) Evaluaciones del Sistema de Control Interno, cuyo propósito es evaluar el diseño y funcionamiento de los Sistemas establecidos.

3.1.2.1. Eficacia

“Determina que los resultados se logren de manera oportuna y guarden relación con los objetivos y metas. El valor pagado debe ser menor o igual que el valor del beneficio. Se mide por el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos.

3.1.2.2. Efectividad.

La efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población afectada.

3.1.2.3. Eficiencia

Determina que la asignación de los recursos sea la más conveniente para maximizar resultados. Significa que con unos recursos determinados se obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuada de un determinado servicio.”¹⁷

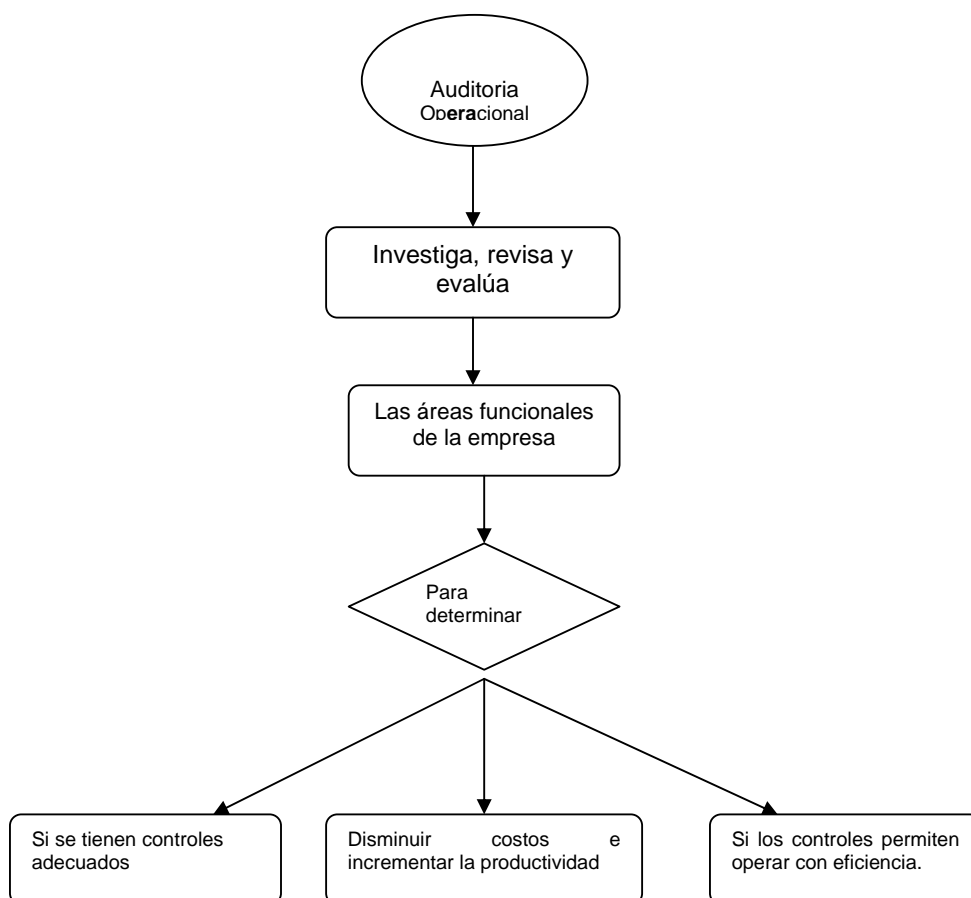
3.1.3. Objetivos de la auditoría Operacional.

En el boletín No. 2 de la Metodología de la Auditoría Operacional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores (I.M.C.P.) indica que “Tiene como propósito principal examinar aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que comprenden las operaciones de ventas, con el propósito de detectar deficiencias en los controles existentes o en la ejecución misma de las operaciones, de cuya solución pueden surgir disminuciones de costos o aumentos de la eficiencia operativa. A continuación se detallan otros objetivos específicos:

- Brindar a todo tipo de organización la información necesaria para utilizar esta poderosa herramienta en forma congruente con sus necesidades y capacidad instalada, a fin de evaluar su comportamiento y derivar las medidas requeridas para mejorar su desempeño.
- Medir en los distintos niveles, la eficiencia y la eficacia operativa.
- Revelar irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización, que afecten el desarrollo de las operaciones.
- Establecer el grado en que la entidad y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad.
- Fortalecer sistema de seguridad de recursos de la organización.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

Concepto y objeto de la auditoria Operacional.



3.1.4 Alcance de la Auditoría Operacional.

La comisión de Auditoría operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores ha mantenido siempre un criterio uniforme, considerando que la auditoría operacional debe poner recomendaciones específicas, y que de no ser así, pudieran tener un carácter general, pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia.

- La auditoría operativa implica: verificar el cumplimiento de metas y objetivos, evaluar la gestión, verificar la utilización de recursos de conformidad a principios de eficiencia, efectividad, economía, eficacia, equidad y excelencia.

Campo de aplicación: Sector Público, Sector Privado, Sector Social.

3.1.5 Importancia de la Auditoría Operacional.

“Es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. La importancia de la auditoría operacional amplió la imagen del auditor que solo 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 Operacional permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos”.(3:25)

La auditoría operacional empieza a tomar mayor auge para las organizaciones que contratan los servicios, ya que se generan ahorros, crean valor y están siempre en busca de áreas susceptibles de mejora. Al

difundir la auditoría operacional como herramienta de toma de decisiones de negocio, genera oportunidad de crecimiento, con más penetración dentro de las áreas operativas, esto compromete y obliga en mayor instancia como auditores operativos a tomar una actitud de interés en la vida misma, supervivencia y desarrollo constante de la entidad a la que presta sus servicios.

La administración de la compañía al desconocer las causas de ineficiencia en la operación, necesita algún tipo de sistema o alarma que alerte oportunamente sobre problemas potenciales que pueden repercutir de una manera negativa en los resultados o que ya afecta la eficiencia en la operación.

Se debe dar a conocer la auditoría operacional como una alternativa viable que se adecua a la operación del negocio y que tiene la capacidad para impulsar mejoras en los procesos y lograr ahorros en los recursos financieros, humanos, tecnológicos, de comunicación y tiempo de entrega de mercancía a los clientes.

La auditoría operacional al ser aplicada a la operación de la empresa genera cierto valor agregado cuando:

- Propone medidas para disminuir tiempos en entrega de producto en las condiciones óptimas solicitadas por el cliente.
- Elabora planes efectivos de acción que ayuden a reducir gastos.
- Se involucra en el control interno y detecta algunas deficiencias de las cuales hacen recomendaciones para hacerlo más efectivo y convincente.

3.1.6 Ventajas de Auditoría Operacional.

“El auditor a través del trabajo de la auditoría operacional, proporciona su experiencia adquirida a través de su trayectoria laboral, combina su acción con las de aquellas personas que conocen la operación de manera completa. Para ofrecer y proporcionar el máximo provecho, se deberán elaborar estrategias competitivas de manera que se obtengan los mejores resultados, esto se logra con la colaboración y puntos de vista de ambas partes.

Una de las ventajas que se le atribuye a la auditoría operacional es que a través de ella se le puede informar a los interesados en donde se utilizan los recursos adecuadamente. Es decir, es una fuente de información independiente y confiable para la alta administración o gerencia y provee de nuevas ideas a la administración, así como crea conciencia acerca de la necesidad de economía, eficiencia y efectividad.” 17

3.2 Relación de la auditoria Operacional con otros tipos de Auditoria

3.2.1. La Auditoría Interna y la Auditoría Operacional.

“En los últimos años se ha notado cierta tendencia de parte de los auditores internos, de adoptar el término de “Auditor Operacional”. Desde luego debe entenderse que el auditor interno siempre deberá estar en aptitud de realizar evaluaciones del proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detecten fallas de consideración.” (2:46)

3.2.2 La Auditoria Externa y la Auditoria Operacional.

De acuerdo a el Boletín No. 1 Esquema Básico de la Auditoría Operacional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I.M.C.P.) El énfasis del auditor externo al revisar el control interno, en consecuencia, es juzgar la efectividad de éste en materia de su contribución a la confiabilidad

de la información financiera, por ello la auditoría financiera tiene un propósito prioritario perfectamente determinado. Proporcionar elementos para que el auditor pueda emitir un juicio sobre la razonabilidad de la información mostrada en los estados financieros. Consecuentemente, la revisión del control interno, realizada como parte de la auditoría financiera, no debe confundirse con la auditoría operacional, toda vez que sus propósitos y metodología son diferentes

3.2.3 La Auditoría Administrativa y la Auditoría Operacional

Este tipo de auditoría tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos organizativos por parte de la gerencia, de sus funciones administrativas planeación, organización, dirección y control; así como lo adecuado de las decisiones y las acciones de la gerencia en su avance hacia los objetivos

“Se dice que la Auditoría Administrativa es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza a la actividad administrativa de una entidad, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones. Su propósito es evaluar tanto el desempeño administrativo de las áreas de la empresa, como la planeación y control de los procedimientos de operación, los métodos y técnicas de trabajo establecidos en la institución, incluyendo la observancia de las normas, políticas y reglamentos que regulan el uso de todos los recursos, es decir que las dos van enfocadas a la revisión de normas políticas y procedimientos”. 23

Inicialmente esta auditoría fue aplicada por contadores, pero debido a su propio campo de acción, así como a la importancia de esta materia, se extendió con rapidez a la profesión de la Licenciatura en Administración. De acuerdo a lo que plantea el Boletín No. 1 Metodología de la Auditoría Operacional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores públicos y Auditores indica “La consultoría administrativa se ha desarrollado como

una especialidad de los servicios tradicionales del contador público. Como ha quedado mencionado, el diseño e implantación de sistemas y procedimientos, actividades propias del consultor, es trabajo subsecuente al diagnóstico de problemas u obstáculos administrativos; sin embargo, es frecuente que el propio consultor diagnostique los problemas y posteriormente diseñe e implante las soluciones.

3.2.4. La auditoría Financiera y la Auditoría Operacional. Como se observa en la tabla siguiente auditoría tradicional difieren de la auditoría Operacional.

Características	Auditoría Financiera	Auditoría
PROPÓSITO	Dictaminar sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad a una fecha dada, así como el resultado de sus operaciones y cambios en la situación financiera por un período dado.	Formular y expresar una opinión sobre los aspectos gerenciales u operativos, pone énfasis en el grado de eficiencia y eficacia con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros.
ALCANCE	Las operaciones financieras por un período determinado.	Todas las operaciones en general, inclusive las financieras, puede limitarse a cualquier operación o actividad específica.
ORIENTACIÓN	Hacia la situación financiera y de resultado de operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con proyección hacia el futuro y retrospección al pasado cercano.
MEDICIÓN	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Aplicación de los principios de administración.
TÉCNICAS	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del contador público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del contador público.

Características	Auditoría Financiera	Auditoría Operacional
INTERÉS	Los accionistas, el consejo de administración, , organismos prestatarios, inversionistas potenciales y organismos fiscalizadores.	El consejo de administración, la gerencia y los accionistas.
ENFOQUE	Determinar la razonabilidad de los estados financieros.	Tiende a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad y economía.
PERSONAL DE APOYO	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de contador público.	Personal en varias etapas de entrenamiento práctico y formal de la profesión de contador público y personal profesional otras disciplinas.
INFORME DE AUDITORÍA	Contiene el dictamen del auditor, los estados financieros y notas aclaratorias a los mismos.	El informe puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la administración y gestión de la entidad.
CONCLUSIONES	Inciden sobre asuntos financieros.	Inciden sobre cualquier aspecto administrativo de operación.
RECOMENDACIONES	Se refiere a mejoras, en el sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros, etc.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier otro aspecto de la administración y operación de la empresa.
FRECUENCIA	Regular. preferiblemente anual.	
IMPORTANCIA	Conocer si la situación financiera está adecuadamente presentada.	

Fuente: <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

3.3 La auditoría interna y el papel que juega en las operaciones de Distribución y Venta de una Empresa Industrial.

De acuerdo a la Norma internacional para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NIEPAI) No. 2120 **Control**, indica que “La actividad de auditoría Interna debe asistir a a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

En base al Artículo 2120.A.1 de las Normas Internacionales Para el ejercicio Profesional de Auditoría Interna NIEPAI indica “Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Protección de los activos
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

De acuerdo a la guía No. 1 de Auditoría interna emitida por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores Conceptos Básicos de Auditoría Interna “La Auditoría Interna forma parte de la estructura organizativa de la empresa y debe estar ubicada organizacionalmente a un nivel jerárquico, que le permita cumplir con los objetivos que se le asignan

En párrafo 1100 de las Normas Internacionales para el ejercicio Profesional de la Auditoría Interna NIEPAI indica “La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo”

A continuación se destacan aspectos importantes basados en la Normas Internacionales Para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna NIEPAI. En **NIEPAI 1110.A1** indica “La actividad de auditoría interna debe estar libre de

injerencias al determinar el alcance de auditoría interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.”

En NIEPAI 1200 Pericia y cuidado profesional. Los trabajos deben cumplirse con aptitud y cuidado profesional adecuados.

En NIEPAI 1210 Aptitud indica “Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidad, y en **NIEPAI 1220 Cuidado profesional** indica “Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la aptitud que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El cuidado profesional adecuado no implica infalibilidad.

3.4 Importancia del Control Interno para una auditoría operacional.

Por medio de ello se establece la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoria que ha de aplicar y además como resultado de este trabajo, esta obligado a formular sugerencias constructivas para mejorar los sistemas examinados y en consecuencia, aumentar la eficiencia en la operación de la empresa en el área examinada.

3.4.1. Definición de Control Interno.

“Se le llama control interno a la metodología general de acuerdo con la cual se lleva a cabo con la administración, dentro de una organización dada; así mismo cualquiera de los numerosos medios para supervisar y dirigir la operación u operaciones en general de una empresa. (4: 127)

“El control interno es el proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto de

la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables.

El control interno se diseña e implementa para atender a riesgos de negocio identificados que amenazan el logro de cualquiera de estos objetivos” (9: 269)

3.4.2. Objetivos del control Interno.

- Asegurar la confiabilidad de los informes contables y de las operaciones financieras, cuyo factor es de suma importancia en las relaciones con el exterior, además de ser un importante elemento de la gestión interna.
- Cumplir con las políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones. Toda entidad debe desarrollar su actividad dentro del marco de la legalidad y los reglamentos que regulan los aspectos de las relaciones sociales como lo son: leyes mercantiles, fiscales, civiles, laborales, financieras de medio ambiente, seguridad, etc. El incumplimiento de los mismos puede ocasionar problemas, contingencias y afectar su prestigio e imagen.
- Alcanzar la eficacia y eficiencia en las operaciones. Todo objeto de las empresas es la obtención del máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

3.4.3. Componentes del Control Interno.

Según la Norma Internacional de Auditoría 315 “Entendimiento de la Entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa”, establece como elementos o componente del control interno los siguientes:

3.4.3.1. El ambiente de control.

Define al conjunto de circunstancias de una entidad en las conductas y los procedimientos organizacionales. Fija el entorno de la organización y provee

disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal. Representa el efecto colectivo de varios factores determinados para medir la efectividad de los procedimientos y políticas específicas. Estos factores son ejecutados por el personal. (9: 277)

3.4.3.2 Evaluación de riesgos.

El riesgo es el suceso que entorpece el normal desarrollo de las funciones de la entidad, impidiendo el logro de los objetivos. El control interno ha sido concebido fundamentalmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. La evaluación de riesgos consiste en la identificación y análisis de las causas o defectos relevantes que existen y que podrían afectar la consecución de los objetivos.(9: 285)

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, tener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, además de una calidad global de sus productos servicios y empleados.

3.4.3.3. Actividades de control.

El auditor deberá obtener un entendimiento suficiente de las actividades de control, para poder evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa al nivel de aseveración, para diseñar procedimientos adicionales de auditoria que respondan a los riesgos evaluados. Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las directrices de la administración.

- Autorización
- Revisiones de desempeño
- Procesamiento de información.
- Controles físicos
- Segregación de funciones.(9: 283)

3.4.3.4. Monitoreo de controles:

Es un proceso para evaluar la efectividad del desempeño del control interno a través del tiempo. Implica evaluar el diseño y operación de los controles oportunamente y emprendiendo las acciones correctivas necesarias modificadas por cambios en las condiciones. La administración logra el monitoreo de los controles a través de actividades continuas, evaluaciones separadas, o una combinación de ambas. (9: 285)

3.4.3.5. El sistema de información:

Incluye el uso de operaciones que se requieren de manera recurrente para registrar transacciones como ventas, compras y desembolsos de efectivo en el mayor general, o para registrar estimaciones contables que hace periódicamente la administración, como cambios en el estimado de cuentas por cobrar incobrables. (9:280)

3.4.4. Métodos de evaluación del control interno.

“Método:

Puede definirse el método, como un procedimiento para alcanzar un objetivo, es decir, como un proceso que permite ordenar una actividad determinada.

3.4.4.1. Método Descriptivo.

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos

3.4.4.2. Método de cuestionarios.

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a como se efectúa el manejo de las operaciones y quien tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

3.4.4.3. Método grafico.

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control” (2:22)

3.4.4.5 Diferencias entre control interno contable Administrativo

Control Interno Contable	Control Interno Administrativo
Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos adoptados que se relacionan primordialmente con la protección de los activos de la empresa y la confiabilidad de los registros contables financieros.	Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están directamente relacionados con la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas gerenciales; e indirectamente con los registros financieros.
☞ Sistema de autorización y aprobación.	☞ Análisis estadísticos.
☞ Segregación de funciones relativas a la anotación de registros e informes.	☞ Estudios de tiempos y movimientos. ☞ Programas de adiestramiento y capacitación de personal. ☞ Evaluación de puestos. ☞ Procesos de selección de personal.
☞ Controles físicos sobre los activos.	☞ Informes de actuación. ☞ Controles de calidad.
☞ Auditoría interna.	☞ Auditoría operacional. ☞ Consultoría administrativa.

Fuente: Recopilación de <http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=Control%20Interno>

3.5 Informe COSO sobre control Interno

“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 (COMITEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido Institute of Management Accountants (IMA). La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand .

Con algún retraso respecto a la saga Enron, reanudó su funcionamiento el precitado Comité y en 2004 apareció otro informe, el llamado COSO II sobre Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado– que de hecho comprende el COSO I cuya versión española, utilizada como fuente en esta entrega, ha sido editada en el 2005 por Price Waterhouse Coopers, lo que constituye una gran aportación a la cultura de la seguridad TIC.

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas. (2:10)

El concepto de control interno discurre por cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) evaluación del riesgo, 3) actividades de control 4) información y comunicación; y, 5) supervisión.

Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

3.5.1. Relaciones entre COSO I y COSO II

El primer informe COSO, integra el control interno en 5 elementos, los cuales se relacionan con las NIA No. 315 “Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa” y NIA No. 330 “Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados”. Sin embargo, con el nuevo informe COSO II, se incrementan 3 elementos al control interno, dejando en este sentido desactualizadas dicha normas. La relación entre el COSO I y COSO II, son:



Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

3.5.2. Beneficios del enfoque de Coso

- Incrementa la capacidad para asumir en forma apropiada los riesgos necesarios para crear valor.
- Facilita la comprensión de los riesgos en la toma de decisiones.
- Mejora el seguimiento del desempeño.
- Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos estratégicos.
- Mitiga la volatilidad de las ganancias y del valor de los accionistas.”¹⁶

3.5.3 Definición de Hallazgo

“Se emplea en sentido crítico, cualquier situación deficiente y relevante que se determina; en el exámen profundo de control interno, se debe estructurar mediante sus atributos las cuales son condición, criterio, causa, efecto.

- **Condición:** Constituye la situación deficiente encontrada, referente a la operación, actividad o transacción. Refleja el grado en que los criterios han sido logrados o aplicados. Situaciones actuales encontradas “Lo que es”.
- **Criterio:** Es la norma con que se mide la condición. Son las metas que la entidad trata de lograr, o las normas relacionadas con su logro.

Unidad de medida, o normas aplicables. “Lo que debe ser”.

- **Causa:** Es el motivo o razón de las evaluaciones o efectos establecidos al comparar la condición contra el criterio; es el porqué del efecto o de la condición.
- **Efecto:** Es el resultado contrario que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado. Generalmente representa la pérdida de dinero, eficiencia, efectividad que causa el fracaso en las metas y objetivos” (2:24)

3.6 Esquema General de una Auditoria Operacional.

De acuerdo al Boletín Número 1 “Metodología de Auditoria Operacional” emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores , 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.

Si se habla propiamente de un método a seguir por un auditor operacional como recomendación general, podría decirse que de acuerdo a su importancia las etapas a seguir son:

- Familiarización
- Investigación y análisis
- Diagnóstico
- Informe

3.6.1. Planificación del trabajo.

“La presupuestación del tiempo a insumir en la ejecución de una auditoría operacional es difícil; pero lo es aún mas cuando se trata de una primera auditoria para una entidad o simplemente no se tienen experiencias o

antecedentes sobre la cantidad de horas que se hayan insumido en trabajos anteriores. No obstante, es necesario elaborar un cronograma que muestre el tiempo estimado global para la ejecución de cada una de las cinco fases del proceso de auditoría operacional.” 17

3.6.1.1. Técnicas de Auditoría Operacional.

Las técnicas son las mismas que se aplican a la auditoría de estados financieros.

- **Estudio general:** Apreciación que el auditor hace del perfil de la empresa, de su estructura administrativa y operativa, de los elementos principales de los métodos y sistemas de control establecidos para el buen desarrollo de las operaciones.
- **Análisis:** Ya sea análisis de flujo, de movimientos de operaciones, análisis de puestos, de tiempos de desarrollo, de operaciones, de inventarios, etc.
- **Inspección:** Examen físico de los bienes o documentos que amparen y controlen el desarrollo de las operaciones normales de la entidad.
- **Confirmación:** Por ejemplo que los envíos de mercaderías a los clientes se realicen en las condiciones estipuladas en los convenios o pedidos hechos por ellos.
- **Investigación:** Consiste en la obtención de información de parte de funcionarios y empleados de la propia empresa.
- **Declaraciones o certificaciones:** Es la ratificación por escrito de parte de los funcionarios de la empresa de lo obtenido en la

investigación.

- **Observación:** Es la técnica por medio de la cual el auditor se cerciora de ciertos hechos o circunstancias, principalmente relativos a la forma como las operaciones se realizan en la toma física de inventarios, en las compras o almacenamiento.

- **Cálculo:** Consiste en evaluar, revisar y cerciorarse de los saldos, cantidades y demás operaciones aritméticas de inventarios o tiempos de ejecución de operaciones.

- **Diagrama de flujo:** Son instrumentos que presentan por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las operaciones a través de los sistemas en los distintos departamentos operativos.

- **Razones financieras:** Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las **Razones Financieras**, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad

- **Cuestionarios operativos:** Son una valiosa e indispensable herramienta para la ejecución de auditoría operacional. Estos cuestionarios están basados en el conocimiento específico de cómo se realizan las operaciones. Los cuestionarios de control operacional deben contener las siguientes características:
 - a. Podrán ser formulados en tendencia a obtener una respuesta

afirmativa o negativa de tal forma que las negativas representan excepciones.

- b. Todas las preguntas del cuestionario deben ser contestadas de modo que se haga constar las que no sean aplicables, para que no quede duda alguna de las preguntas que no fueron hechas.
- c. Los cuestionarios de tendencia administrativa formulados a base del proceso administrativo, deben ser comunes a cualquier proceso que se examine.
- d. Los referentes a aspectos técnicos deben ser elaborados a la empresa, departamento o sección determinada.
- e. Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica de preguntas. De modo que las primeras vayan confirmándose con las respuestas de las siguientes.

3.6.1.2. Procedimientos de Auditoria Operacional.

Son el conjunto de técnicas aplicables a una Operación o Actividad determinada, para detectar un problema o una situación que afecta la eficacia, economía o eficiencia (Hallazgo de Auditoria Operacional- HAO) y de ser así, el camino a seguir para establecer su causa y efecto, que conduzcan a identificar la solución pertinente.” 17

3.6.1.3. Preparación de la Auditoria.

Esta implica el cumplimiento de los términos del trabajo, la asignación del equipo de profesionales que la efectuará y el cronograma general de la ejecución.

3.6.1.4. Términos de Referencia o Resumen del Plan General.

Estos términos tienen como objetivo permitir que la entidad que se va a auditar, tomen pleno conocimiento de la naturaleza, objetivos, alcance y metodología de la auditoría que se realizará, así como de la composición del equipo profesional que deberá llevarla a cabo y del apoyo que la entidad auditada debe prestar para el éxito de la auditoría.

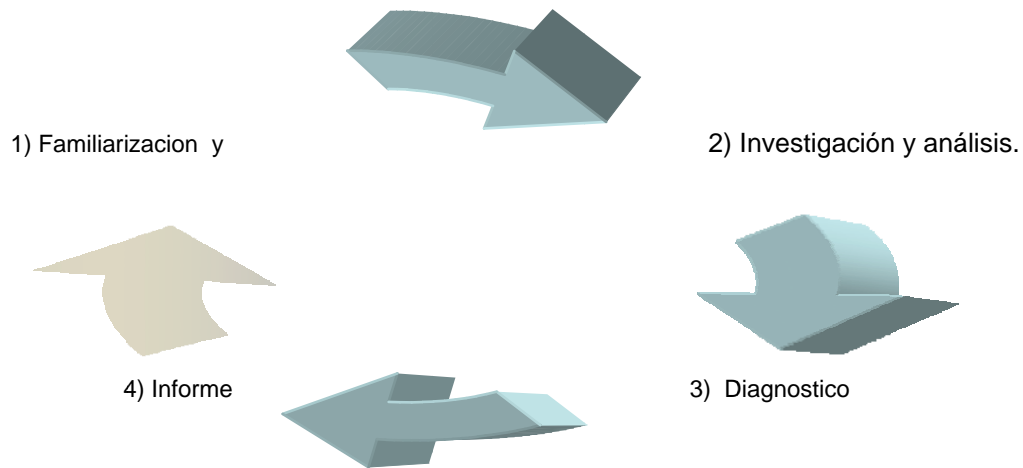
3.6.1.5. Designación del Equipo de Auditoría

El director específico de área, deberá seleccionar los integrantes que conformaran el equipo de trabajo tomando en cuenta su experiencia en auditoría financiera, evaluación de controles internos, preferiblemente bajo el enfoque de auditoría de sistemas de administración; así mismo sus conocimientos adicionales a los que da la formación básica profesional.

3.6.2. Ejecución del Trabajo.

La metodología de que dispone el auditor es similar a la revisión operacional de cualquier otra operación, cualquier que sea su objetivo se divide en cuatro grandes partes de acuerdo a lo que establece el Boletín No. 2 “Metodología de la Auditoría Operacional” emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Como se observa en la siguiente ilustración, en un departamento de auditoría interna, el proceso puede ser ininterrumpido ya que después del informe, los auditores pueden dar seguimiento a la corrección de los hallazgos, luego evaluarlos nuevamente con la ejecución de otra auditoría operacional.

Fases o etapas de la ejecución de la auditoría operacional



Fuente: Elaboración propia en base a Investigación.

“Fase I: Estudio Preliminar. El objeto de esta fase del proceso de Auditoria Operacional, es el de obtener información sobre la entidad. Se debe recopilar la máxima información útil en el tiempo más corto posible sobre, los siguientes aspectos:

- Antecedentes
- Marco Legal
- Manuales
- Organización
- Operaciones
- Financiamiento y control.

Aspectos a considerar para recopilar información.

ASPECTO	DESCRIPCION
Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Porqué y para qué se creo la Industria. Cambios en los objetivos iniciales, informes financieros y técnicos recientes.
Marco Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición legal de creación, estatutos, reglamentos, pacto o convenio laboral, leyes, decretos y demás normas de carácter legal externo que tengan incidencia directa en el desarrollo de las operaciones de una industria.
Actividades específicas de las operaciones del Depto de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos políticas, sistemas y procedimientos del Departamento De Ventas. • Estructura organizacional de las áreas o departamentos relacionados, con las operaciones del departamento de ventas. • Características de los artículos que produce la empresa y los mercados. • Importancia del departamento de Ventas con relación a las ventas que se presentan en los estados financieros. • Recomendaciones o sugerencias de auditorías o revisiones anteriores, cuando sea aplicable. • La ubicación y características de las instalaciones de la industria, con relación a canales de Distribución. • La demás información de carácter interno o externo que tenga relación con la naturaleza de las operaciones del Departamento de Ventas.
Información Adicional	

Fase II: Investigación y análisis

En esta fase el auditor debe examinar la información recopilada en la etapa anterior con la finalidad de analizar los objetivos, políticas y normas de la entidad. Es de suma importancia determinar los objetivos principales del ente auditado, la autoridad delegada por la Asamblea de Accionistas, Junta Directiva o el titular de la entidad a los funcionarios principales, las restricciones para el financiamiento de las operaciones, etc.

En las actividades mínimas para esta etapa se mencionan las siguientes:

- Mediante entrevistas, el auditor deberá: Conocer al detalle cómo se llevan a cabo las diferentes actividades, relacionadas con las operaciones del Departamento de Ventas.
- Enterarse de las políticas del Departamento de Ventas con el personal que ejecuta las actividades y también con personal de otras áreas relacionadas a este departamento, como producción, compras, informática, etc.
- Conocer las políticas y estrategias del Departamento de Ventas, así como canales de distribución, mercados, etc.
- Determinar con claridad la regulación de carácter legal aplicable a la empresa.
- Determinar si los objetivos propuestos por la administración son alcanzados a través del departamento de ventas.

Con el objeto de verificar los datos obtenidos en el análisis de información y en las entrevistas, así como obtener suficientes elementos de juicio, el auditor deberá examinar la documentación selectivamente y realizar las investigaciones específicas que considere necesarias entre ellas.

- Analizar los manuales de sistemas y procedimientos y asegurarse de su actualización y cumplimiento.
- Elaborar en su caso, diagramas de flujo que muestren gráficamente la secuencia que siguen las operaciones.
- Evaluar la forma, oportunidad, grado de detalle, periodicidad, destino y utilidad de los informes que se elaboran, relativos a la actividad del Departamento de Ventas.

Al final de esta fase o etapa del proceso de auditoría operacional, se habrá adquirido un buen grado de conocimiento sobre la entidad. Por principio

de auditoría operacional, los esfuerzos deben orientarse hacia las áreas débiles o críticas y dentro de estas seleccionar las más significativas o importantes para dirigir hacia ellas, prioritariamente la aplicación de la auditoría operacional.

- **Los riesgos en la auditoría operacional.**

“Se define a los riesgos como fenómenos o eventos de los cuales no se tiene la seguridad de que ocurran pero su presencia siempre está latente y en ocasiones pueden dañar de una manera importante alguna etapa en el proceso productivo en una organización y en casos extremos pérdidas económicas a la misma. La identificación de riesgos en el proceso de auditoría operacional permite identificar, analizar y solucionar eventos que se pueden convertir en un problema o repercusiones negativas para la organización.

El objetivo de la identificación de riesgos no es otro que, maximizar las repercusiones positivas (oportunidades) y minimizar las negativas (pérdidas) asociadas al riesgo de operación en alguna entidad. Solo una política efectiva puede asegurar un equilibrio entre riesgo y oportunidades.” (22)

“A continuación se mencionan seis pasos en los que el auditor de operaciones se apoya para identificar, evaluar y clasificar los riesgos conforme a la magnitud de su posible impacto económico en la empresa:

- **Identificación:** se dan a conocer los riesgos de una forma clara, para que todos los integrantes estén enterados y sepan el tipo de riesgo potencial que enfrentan.
- **Análisis y asignación de prioridades:** en esta etapa se traducen los datos del riesgo en un formato que permite tomar decisiones

(probabilidad e impacto) y asignan prioridades conforme la magnitud estimada del riesgo.

- **Planeamiento y programación:** en esta etapa se listan los riesgos con prioridades en planes de acción, así como designar al personal especializado en el seguimiento activo de la acción.
- **Seguimiento:** Lo llevará a cabo la empresa en caso de que se apliquen las recomendaciones propuestas por el auditor, la cual consiste en asegurar a través de la supervisión, que los planes de acción correctivos y preventivos se realicen conforme a lo previsto.
- **Aprendizaje:** Ésta es la última etapa dentro del proceso, su papel es más estratégico, ya que se obtiene la experiencia para el equipo de auditoría, de cómo se identificaron riesgos, su clasificación y de qué forma se mitigaron. Así como los resultados obtenidos que nos da la pauta para actuar anticipadamente y no cometer los mismos errores al realizarse auditorías similares en un futuro.” 23

FASE III: Diagnóstico

Esta etapa es la más extensa en un proceso de auditoría operacional. Tiene por objetivo evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área o áreas críticas seleccionadas para determinar el grado de eficacia o efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y formular recomendaciones para mejorar dicho grado.

Sin embargo, cuando los recursos humanos de auditoría son limitados para examinar en detalle todas las operaciones del área o existen limitaciones

de tiempo para la ejecución de este exámen, el alcance del trabajo se podrá limitar a algunas de las operaciones más significativas, de tal forma que se puedan obtener resultados en un tiempo prudencial. Al terminar esta fase, el auditor operacional tendrá identificados plenamente los hallazgos de auditoría que sean significativos y tendrá completamente fundamentadas las conclusiones y recomendaciones que propondrá en su informe.(2:69)

- **Actividades que comprende la fase del diagnóstico**

Para alcanzar el objetivo de esta fase, el auditor deberá desarrollar las siguientes actividades:

- Asegurar que se trate de problemas cuya solución es factible, en las circunstancias prevalecientes en la empresa o en un futuro inmediato.
- Cuantificar o estimar el impacto que tienen en la operación y resultados de la empresa.
- Interrelacionar los problemas identificados con los hallazgos en otras áreas operativas.
- Considerar el costo- beneficio de los cambios o mejoras a sugerir;
- Asignar a las recomendaciones prioridades para la implementación.
- Determinación de la precisión, confiabilidad y utilidad de la información del área para uso de la gerencia o dirección de la entidad.
- Clasificación de los posibles criterios de medición que podrán utilizarse (leyes, decretos, resoluciones, normas, políticas, objetivos y metas establecidas en el presupuesto programático o en el Programa

Anual de Operaciones –POA-, estándares de desempeño, indicadores de rendimiento).

- Determinación de la necesidad de obtener asesoría técnica de un especialista que no esté involucrado en las operaciones examinadas.
- Identificación y desarrollo de las características de los posibles hallazgos de auditoría operacional, para establecer si las operaciones seleccionadas del área examinada están logrando los objetivos y metas establecidas, dentro de los objetivos generales del área o unidad y de la entidad, para establecer la eficacia, eficiencia y economía en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros involucrados en las áreas críticas.
- Formulación de las conclusiones e identificación de las recomendaciones para mejorar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones involucradas en los hallazgos de auditoría operacional.

Los anteriores puntos serán la base para elaborar el informe definitivo, el cual contemplará como último procedimiento la discusión de los resultados y hallazgos de auditoría operacional con los funcionarios responsables de la empresa, para llegar a un acuerdo sobre los mismos. (2:70)

- **Características del Hallazgo de Auditoría Operacional –HAO–**

Las operaciones o actividades que se encuentran afectadas en la eficacia, eficiencia o economía, constituyen los denominados hallazgos de auditoría operacional. El auditor debe evaluar dichos hallazgos lo cual consiste en desarrollar e identificar con claridad cada una de sus características. (2:71)

Conclusiones y recomendaciones sobre los Hallazgos de la Auditoría operacional –HAO–

Una vez que el auditor operacional ha desarrollado las características de un hallazgo, estará en condiciones de concluir sobre el mismo y proceder a identificar la mejor solución para formular finalmente la recomendación o recomendaciones, propósito de su trabajo.

La conclusión es la síntesis redactada con objetividad e impacto de las características del hallazgo (condición, criterio, efecto y causa). Dicha síntesis no debe exceder de dos frases presentando la gravedad del problema.

Las recomendaciones son las sugerencias presentadas por el auditor para corregir o mejorar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones involucradas en el hallazgo. Las recomendaciones estarán orientadas a evitar que la causa del hallazgo se repita en el futuro y a rescatar los efectos cuando estos sean recuperables. Igualmente las recomendaciones de auditoría operacional, deben ser prácticas, útiles y fáciles de costear.(2:71)

- **Constancia de las evidencias de la evaluación de los HAO en papeles de trabajo.**

Los papeles de trabajo en auditoría operacional son el conjunto de cédulas y documentos que el auditor utiliza para dejar constancia o evidencia del trabajo realizado. Se definen por cédulas los papeles de trabajo preparados directamente por el auditor y se dividen en sumarias y analíticas.

- En auditoría operacional los papeles de trabajo sirven para sustentar y demostrar competentemente los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, economía y eficiencia.

- Suministrar información suficiente para la preparación del informe de auditoría operacional.
- Demostrar la solidez y calidad profesional del trabajo de Auditoría.
- Permitir la supervisión del trabajo de Auditoría.
- Guiar la conducción de Auditorías Operacionales subsiguientes.(2:57)

Indice

Es la codificación de las áreas y de los diferentes hallazgos, sirve para referenciar, cruzar y archivar adecuadamente los papeles de trabajo.

Marcas

Son signos convencionales que el auditor utiliza para indicar el trabajo realizado o para efectuar notas, observaciones y explicaciones.

Archivo de los papeles de trabajo

Archivo corriente: está compuesto por los papeles de trabajo de interés exclusivo para una auditoría determinada y por lo tanto no son de uso continuo en auditorías posteriores, como son los análisis que respaldan las pruebas realizadas, la correspondencia relativa al exámen, los programas de auditoría, etc.

Archivo permanente: está integrado por los papeles de trabajo de utilización continua o necesaria en auditorías posteriores como son: disposiciones legales, políticas, procedimientos, organización de la entidad, evaluación de control interno, etc.

Finalmente, en auditoría operacional es posible utilizar papeles de trabajo de auditorías financiera ya elaborados, como cédulas analíticas o de soporte de la sumaria de un Hallazgo de Auditoría Operacional. Esta circunstancia generalmente se da cuando la auditoría operacional es parte de una auditoría con enfoque integral” (2:45)

Fase IV Comunicación de los resultados de Auditoría Operacional.

“El auditor operacional debe ir comunicando los resultados de su exámen, verbalmente durante el transcurso, para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa, y para debatir con ellos los hallazgos de auditoria. De igual forma, al final del trabajo el auditor debe tener una conferencia, principalmente con los responsables de las operaciones examinadas para comunicarles y discutir los resultados del trabajo realizado.

La comunicación oficial e informe de los resultados de la auditoría operacional, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados dichos resultados, teniendo cuidado de que redacción sea utilizada adecuadamente y sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones, así como la conveniencia de aceptar las recomendaciones. La comunicación oficial de los resultados debe incluir los puntos de vista de los funcionarios de la empresa o entidad, cuando sean diferentes o contrarios al criterio del auditor. La presentación equitativa de los distintos puntos de vista contribuye notablemente a aumentar la posibilidad de que las recomendaciones sean acogidas y aceptadas.

El auditor operacional al momento de redactar el informe deberá tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Importancia
- Utilidad y oportunidad.
- Sustentación exacta, suficiente y adecuada.
- Convicción.
- Objetividad y concisión.
- Integridad” (2-60)

De acuerdo al Boletín No. Cuatro emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I.M.C.P.)A continuación se mencionan algunos ejemplos de aspectos que puedan informarse como resultados de la auditoria operacional de ventas.

- Falta de definición de objetivos, para la operación de ventas y carencia de políticas; incumplimiento con objetivos y políticas, falta de vigilancia.
- Fallas en la estructura orgánica del Departamento de Ventas.
- Inexistencia de Coordinación con otros departamentos relacionados con la operación de ventas.
- Desconocimiento del mercado y de la competencia.
- Ausencia de estudios de mercado en el lanzamiento de nuevos productos.
- Pérdida de penetración en el mercado.
- Inexistencia de listas de precios.
- Inadecuado sistema de remuneraciones a vendedores.
- Carencia de un sistema integral de información.
- Estadísticas de las ventas, por los criterios de clasificación necesarios en la empresa.
- Incentivos inadecuados en función al volumen de compras de los clientes y falta de información sobre los costos relativos.
- Sistemas y distribución inadecuada.
- Productos y/o líneas con márgenes de utilidad poco satisfactorios.

3.6.4. Programas de auditoria.

“Estos deberán tener una estructura lógica que conduzca a alcanzar los objetivos de establecer y mejorar el logro de las metas propuestas, o a reducir el costo de las operaciones, así mismo a determinar y mejorar el nivel de eficiencia. En auditoria operacional los programas deberán ser lo suficientemente flexibles que le permitan al auditor desarrollar la iniciativa

profesional ante las circunstancias imprevistas que pueden presentarse en el desarrollo de la evaluación. (2:61)

3.6.5 El informe de auditoría operacional.

De acuerdo al boletín No. 1 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores (I.M.C.P). Como se ha indicado, el informe es el producto final del trabajo realizado y frecuentemente lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor de auditoría, por tal razón, este debe ser ágil y orientado hacia la acción, siempre que sea posible debe cuantificarse.

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 exámen realizado.

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.

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

Estructura:

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

Para que el informe de Auditoría Operacional cumpla con su cometido, el auditor deberá pensar en la persona a quien se dirige, en su preparación,

posición dentro de la organización, etc-.Y de acuerdo a las circunstancias, decidir la forma en que debe de presentarse.

3.7. Base técnica para la realización del trabajo de Auditoría Interna.

Las normas internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna NIEPAI, constituyen los criterios mediante los cuales el desempeño de un departamento de auditoría interna es calificado. Representan como debe ser la práctica de la profesión. Están diseñadas para practicarse en todo tipo de organización en donde se pueda encontrar un auditor interno.

Es importante mencionar que dichas Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna emitidas por el Instituto de Auditores Internos IIA, no son de observancia obligatoria en Guatemala, sin embargo constituyen una Práctica Moderna de auditoría Interna.

El trabajo de auditoría Interna debe ser realizado aplicando las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna NIEPAI, las cuales fueron emitidas por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América y las mismas están constituidas por normas sobre Atributos, Normas de Desempeño, y normas de Implantación.

Adicionalmente para la práctica de la auditoría Operacional se cuenta con los boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores (IMCP), las cuales nos indican los reglamentos y la metodología a utilizar en la realización de la misma.

Así como las Guías de Auditoría Interna emitidas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicas y Auditores (IGCPA) cual nos indica las normas y procedimientos utilizados en la realización de una auditoría Interna utilizada en cada uno de los casos.

CAPITULO IV

4.1 La auditoria Operacional en el Departamento de Ventas de una Empresa Industrial. (Caso Práctico)

En el siguiente capítulo se desarrolla una auditoria operacional, como un caso práctico, lo cual se complementa con la teoría del capítulo III. La empresa industrial denominada “Industria La Marquesa,S.A.” solicita, que se le practique una auditoria operacional en el Departamento de Distribución y Ventas, debido a que se han determinado algunas irregularidades. Según reportes de devoluciones de productos por parte de los clientes, éstas se han incrementado.

4.1.1 Descripción de Empresa auditada:

Industria La Marquesa S.A. es una sociedad accionada (Sociedad Anónima), de capital 100% guatemalteco. Se constituyó de conformidad con la escritura pública número veinte (20) de fecha 05 de mayo de 1993, fraccionada por el notario Jeremías Orozco, inscrita bajo el número quince mil novecientos dos (15,902) folio treinta y cuatro (34), del libro setenta y tres (73) de Sociedades, del Registro Mercantil General de la República. La duración de la sociedad es por un plazo indefinido y con un capital social suscrito y pagado de cinco millones de quetzales exactos (Q 5,000,000.00) constituido por 5,000 acciones con valor nominal de Q 1,000.00 c/una.

La actividad principal de la entidad, está enfocada a la producción y comercialización de café soluble, exportación de sus productos, y todo acto de lícito comercio, según consta en la patente de Comercio de Empresa, según registro quince mil seiscientos (15,600) de folio cuarenta (40) del libro treinta y siete (37) de Empresas, extendida en el Registro Mercantil General de la República.

4.1.2. Mercado.

El objetivo primordial, es ofrecer un excelente café soluble a un precio cómodo, accesible a cualquier consumidor, y poder llegar a ser la empresa líder a nivel local e internacional.

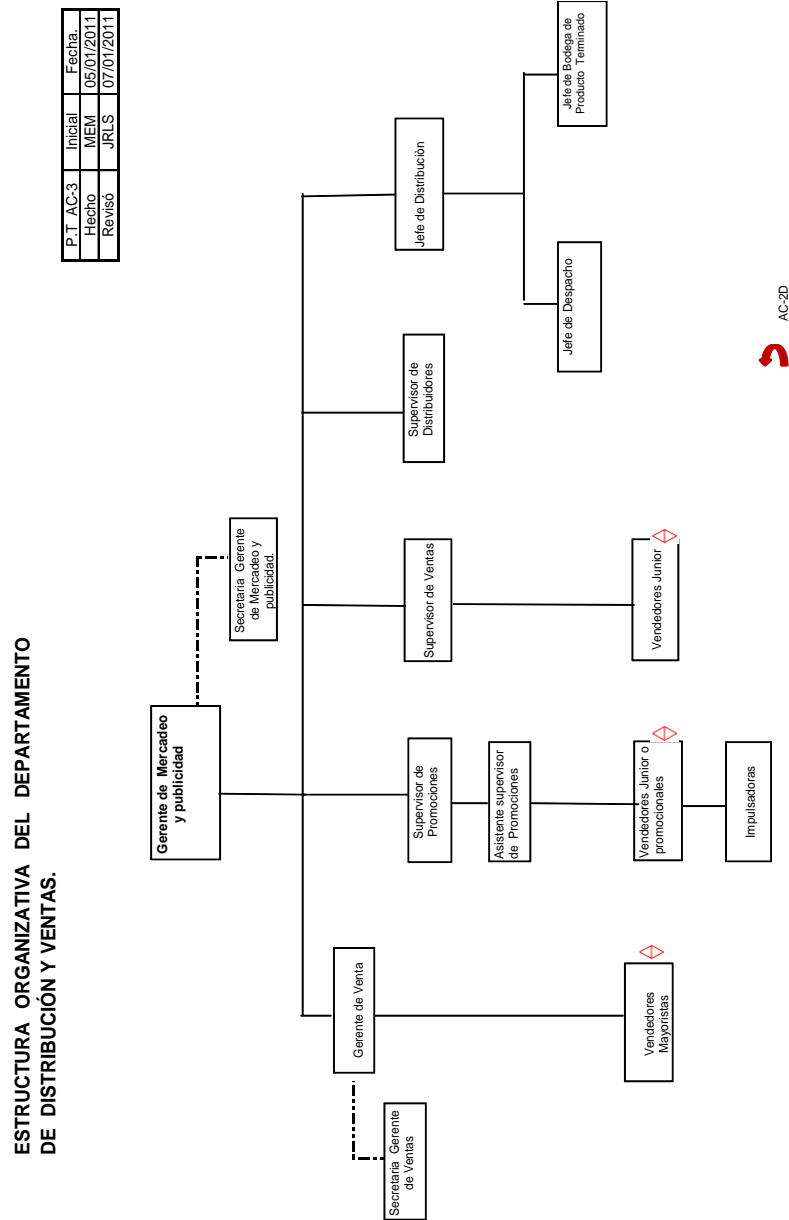
4.1.3. Generalidades de la Industria.

Razón social: Industria la Marquesa, Sociedad Anónima
Denominación social: INDUMARQSA.
Nit: 1015688-9
Domicilio Fiscal: Km. 8.5 Carretera a el Salvador, Guatemala.
Domicilio Comercial: Km. 8.5 Carretera a el Salvador, Guatemala.
Teléfonos: 2340-7823
Actividad Económica: Producción y venta de café soluble.
Ejercicio fiscal: 01 de enero al 31 de Diciembre de cada año.
Personal clave:
Contador: Raúl Serrano.
Encargado de Compras: Roberto René Urízar
Encargado de Almacén: Saúl Velásquez
Encargado de caja: Julisa Vásquez.
Jefe de Ventas. Bryan Véliz.
Depto de Promociones: Víctor Díaz.

Obligaciones tributarias: IVA Régimen General: Declaraciones Mensuales.
Impuesto de Solidaridad: Declaraciones trimestrales.
I.S.R. Régimen optativo: Declaraciones trimestrales sobre ventas (Declaración anual).

Sistema contable computarizado : Oracle.

4.1.4. Estructura Organizativa del Departamento de Ventas



Fuente: elaborado en base a entrevista con Gerente de Ventas

Fuente: elaboración propia en base a entrevista

4.1.5. Las políticas en el departamento de Compras:

- Todos los insumos que se adquieren deben poseer una orden de compra, debidamente autorizada por el encargado de compras.
- Realizar como mínimo tres cotizaciones, con proveedores cuyo giro habitual sea el bien o suministro que se va a comprar.
- Efectuar evaluaciones a las cotizaciones, tomando la que sea más favorable en precio, calidad y entrega.

4.1.6. Políticas en el Departamento de Almacén:

- Debe existir una persona que revise todas las entradas de mercadería y salidas.
- Se debe efectuar un inventario físico, el primer día de cada mes.
- El bodeguero debe entregar un informe de existencia de productos cada lunes, para que el encargado de compras lo revise y haga los pedidos necesarios.
- El almacén debe contar con formularios impresos, para ingresos de mercadería, devoluciones de productos, y requisiciones de materiales, etc.
- Cada documento de requisición de material, deberá ser firmado por el encargado del almacén.

4.1.7. Políticas en el Departamento de Ventas.

- Existencia de un listado de precios del producto para la venta, el cual lo autoriza el Gerente de Ventas.
- Establecer canales de distribución, en los municipios y departamentos para poder extender el mercado de consumidores.
- El Gerente de Ventas es la única persona encargada de autorizar créditos.
- Los vendedores ruteros, efectúan estrictamente ventas al contado en cada una de las rutas asignadas por el Gerente de Ventas.

- Para otorgar créditos a clientes nuevos, es necesario que efectúen dos compras al contado, y a la tercera compra es otorgado el crédito por el Jefe de Ventas, con previo análisis del perfil del cliente.
- Se establecen devoluciones de productos cuando sufran un desperfecto en su empaque, accidente en su traslado, o por fecha de vencimiento muy cercanas.

4.1.8. Políticas en el Departamento de Distribución

- El encargado de bodega tiene que entregar un informe de existencia diaria al departamento de facturación.
- Efectuar un inventario físico, por lo menos una vez a la semana, verificando con el sistema computarizado.
- Las transacciones correspondientes a entradas y salidas de productos deberán ser efectuados en los formularios preimpresos; y dichas operaciones autorizadas por el encargado de bodega.
- Cada devolución de producto debe ser autorizada por el encargado de bodega, así como especificar su procedencia (rotura, mal empaçado, etc.)

4.2. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.

A continuación se presentan los papeles de trabajo de la auditoría operacional del departamento de Distribución y Ventas de Industria la Marquesa , S.A. Estos papeles de trabajo pueden ser almacenados en medios electrónicos, para seguridad del cliente. El presente trabajo es elaborado con fines educativos, para lo cual algunos datos son ficticios. El trabajo de auditoría fue realizado con la observancia de los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y aplicación supletoria de Normas Internacionales de Auditoría y guías aplicables.

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

AUDITORIA OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS DE INDUSTRIA LA MARQUESA, S.A.

REFERENCIA	CONTENIDO	PAGINA
A-1	Memorándum de planificación	81
M	Cédula de Marcas	85
FASE I	Familiarización	
AB	Programa Especifico de la fase I	86
AB-A	Sumaria- Recopilación de Información	87
AB-B	Calendario de Entrevistas	92
Fase II	Investigación y análisis.	
AC	Programa General de la Fase II	97
AC-1	Análisis de los antecedentes de la industria	98
AC-2	Análisis del Marco legal	99
AC-2A	Análisis marco legal sobre ventas	100
AC-2B	Análisis de objetivos del Departamento de Distribución y Ventas	101
AC-2C	Análisis política de promociones	102
AC-2D	Análisis Canales de Distribución	103
AC-3	Estructura Organizativa del Departamento de Distribución y Ventas	104
AC-4	Análisis comparativo de Ventas	105
AC-5	Evaluación del Control Interno operacional	108
AC-6	Evaluación del control Interno del Departamento de Distribución y Venta	110
AC-7	Flujograma del Proceso de Ventas	112
FASE III	Diagnóstico.	
AD	Programa General de la fase III	113
AD-A	Sumaria Diagnóstico y Recomendaciones	114
AD-1	Deficiencias de control Interno.	115
AD-A1	Sumaria hallazgo Ubicación y espacio	116
AD-A2	Sumaria Hallazgo Estructura y Organización	118
AD-A3	Sumaria Hallazgo Reparto de Producto a Clientes	119
AD-A4	Sumaria Hallazgo Política de Ventas	121
AD-A5	Sumaria Hallazgo Estrategía de Ventas	123
AD-A6	Sumaria Hallazgo Registros Contables	125
AD-A7	Sumaria Hallazgo de Manuales y procedimientos	126
FASE IV	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	
	Informe de Auditoría Interna	128

4.3 MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

El proceso de planeación de la auditoría es identificar lo que debe hacerse, por quién y cuando. Es esencial que se efectúe un plan de trabajo (NIA 300); dicho proceso de planeación para desarrollar la estrategia de auditoría y conducir a decisiones apropiadas acerca de la naturaleza, oportunidad y alcance del trabajo de auditoría.

Auditoría Operacional del Departamento de Distribución y Ventas Industria la Marquesa, S.A. <u>MEMORANDUM DE PLANEACIÓN</u> Al 31 de Diciembre del 2010	P.T. A-1	1/4	Fecha
	Hecho:	MEM	10/12/2010
	Revisado:	JRLS	15/12/2010

Introducción:

El presente memorándum de planificación de auditoría operativa enfocada al departamento de Distribución y Ventas de Industria la Marquesa, S.A., incluye los aspectos más importantes a considerar en el exámen de los mismos. La Junta Directiva de la entidad ha demostrado su interés por conocer las causas de ciertas debilidades, así mismo han indicado que su propósito es mantener la fuerza de ventas en constante armonía. Por la naturaleza del exámen que realizaremos no se pretende, ni es objetivo fundamental efectuar un análisis a los estados financieros de la misma.

Objetivo de la Revisión:

A continuación los objetivos que se pretenden alcanzar :

- * Medir el grado de eficiencia y eficacia de las políticas de la empresa contenidas en los procesos de venta.
- * Optimizar los recursos del Departamento de Ventas.
- * Verificar el cumplimiento de las políticas que regulan los procesos operacionales que se ejecutan en el Departamento de ventas.
- * Revisar las estrategias de venta, canales de distribución, para lograr eficiencia en las ventas.
- * Verificar las causas de devoluciones de productos por parte de los clientes, y establecer la frecuencia de las mismas.
- * Verificar bonificaciones de productos a clientes de acuerdo a promociones existentes.

Auditoria Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
MEMORANDUM DE PLANEACIÓN
Al 31 de Diciembre del 2010

P.T. A-1	2/4	Fecha:
Hecho:	MEM	10/12/2010
Revisado:	JRLS	15/12/2010

INFORMACION BÁSICA A CONSIDERAR PERSONAL CLAVE DE LA COMPAÑÍA.

Gerente General y Representante Legal.	Sergio Humberto Orozco
Vicepresidente:	Lic. Lesly Nineth Solares
Contador General:	Raúl Serrano.
Encargado Facturación:	Regina Rosales
Encargado Bod.Distribución:	Jairo Caceres
Encargado de Caja.	Julisa Vásquez
Jefe de Ventas:	Bryan Véliz
Depto. De Promociones:	Víctor Díaz
Secretaria de Ventas:	Alicia González
Encargado de compras-	Roberto René Urizar
Encargado de almacèn.	Ing. Saúl Velásquez

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Cierre fiscal:	31 de Diciembre de 2,010
Período a revisar:	01 de enero al 31-12-2010
Observación a Inventarios físicos en Bodegas de Distribución y Ventas.	02 de enero de 2,011
Visita preliminar a áreas:	15 de Diciembre 2010
Entrega de informe:	05 de marzo 2011

GENERALIDADES Y OPERACIONES

Industria La Marquesa S.A., cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de café soluble ,así como la importación y exportación de productos, y otras actividades de lícito comercio. Dicha entidad efectúa transacciones desde el 05 de mayo de 1993. Para el registro de sus ingresos, utiliza el método de lo devengado.

El departamento de Ventas, para tener un mayor campo de acción, clasifica a su personal en :

Vendedores mayoristas, departamentales, metropolitanos, promocionales y distribuidores.

Para efectos de la auditoría, se llenará cuestionario específico para evaluar el control interno, y posteriormente emitir nuestras recomendaciones a la Gerencia.

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
MEMORANDUM DE PLANEACIÓN
Al 31 de Diciembre del 2010**

P.T. A-1	3/4	Fecha:
Hecho:	MEM	10/12/2010
Revisado:	JRLS	15/12/2010

TRABAJO A DESARROLLAR:

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizarán guías de Auditoría Interna emitidas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, boletines de auditoría operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I.M.C.P.) , Normas de Auditoría Internacionales.

Departamento de Ventas:

Manuales de Procedimientos Operacionales:

Solicitar y efectuar seguimiento a los procesos operacionales del área sujeto de estudio:

- a) Conocer la estructura organizativa del Departamento de Distribución y Ventas
- b) Evaluación de controles de entradas y salidas de productos en Bodega de Distribución.
- c) Evaluación del control sobre devoluciones de productos efectuados por clientes.
- d) Evaluación proceso de facturación y cobro de las mismas.
- e) Toma fisica: El encargado de bodega de Distribución efectua una vez a la semana un inventario fisico. Para lo cual se participará utilizando el método de observación para determinar el procedimiento utilizado en la realización del mismo.
- g) Reportes: Se verificarán reportes de ventas.
- h) Para el caso de las devoluciones se procederá a revisar las notas de crédito para establecer la procedencia de las mismas y corroborarlo contra el reporte de devoluciones de acuerdo al sistema.
- i) Revisión del manual de políticas y estrategias del departamento de ventas.

Auditoría Operacional del Departamento de
 Distribución y Ventas
 Industria la Marquesa, S.A.
 MEMORANDUM DE PLANEACION
 Al 31 de Diciembre del 2010

P.T. A-1	4/4		Fecha:
Hecho:		MEM	10/12/2010
Revisado:		JRLS	15/12/2010

INFORME QUE SE PRESENTARA.

Al finalizar la auditoría, se presentará el informe de Auditoría Operacional, con las recomendaciones pertinentes y sugerencias necesarias para mejorar la eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos operacionales. Para su elaboración se tomará lo estipulado en los Boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores.


EQUIPO DE TRABAJO RESPONSABLE:

Personal de auditoría interna, quien con experiencia y conocimiento previo de la Industria "La Marquesa, S.A. llevará a cabo el trabajo.

Categoría.	Nombre
Jefe Departamento de auditoría	Lic. Jorge M. Monterroso
Encargado de auditoría	Lic. Moisés Estuardo Martínez
Encargado de auditoría .	Lic. Ricardo López
Asistentes de auditoría.	Eunice López
	Oneida Méndez
	Edwin Hernández

Guatemala, diciembre 2010

Preparó: 
 Jefe de auditoría.

Revisó: 
 Encargado de auditoría.

Auditoria Operacional del Departamento















Distribución y ventas

Industria la Marquesa, S.A.

Cédula de Marcas

Periodo 01 de enero al 31 diciembre 2010

P.T #	M	Inicial	Fecha
Hecho		mem	08/01/2011
Revisado		jrls	19/01/2011

Marca	Descripción
	Va al papel de trabajo No.
	Viene del Papel de trabajo No.
	Proceso evaluado
	Documento verificado
	Control Verificado
	Se observó toma física de inventarios
	Corroborado según informe inventarios anual anterior
	Política confirmada en estructura organizativa
	Cifras tomadas de estadística de ventas
	Cifra cotejada con Costo de Ventas
	Suma Vertical.
	Verificado físicamente con la factura
	Producto verificado físicamente en instalaciones de Bodega
	Verificado físicamente el documento

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
4.3 PROGRAMA FASE I
Al 31 de Diciembre del 2010**

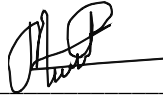
P.T#	AB	Fecha
Hecho	MEM	15/12/2010
Revisado	JRLS	17/12/2010

Audidores Responsables: Eunice López, Oneida Méndez, Edwin Hernández.
Tiempo Total: Previsto 10 hrs. Fecha de Inicio: 16-12-2010

Objetivo de la Fase I: Recopilar información clasificarla y referenciarla. Sobre los aspectos que se mencionan en el Numeral No. 2:

PROCEDIMIENTOS BASICOS.	REF. P.T.
1. Prepare un calendario para las entrevistas con los Jefes de áreas del Departamento de Distribución y Ventas , así mismo con los jefes de otros departamentos que tienen relación con dicho departamento, con el fin de explicarles el objeto de la auditoría, y solicitar información adicional a la ya solicitada, y que no esté en los archivos de auditoría	AB-B
2 .Recopilar información escrita sobre: a) Antecedentes. b) Marco Legal. c) Identificación de misión y visión de la entidad. d) Conocer los objetivos, políticas de publicidad, promoción, de crédito, así como la determinación de precios de ventas, que se utilizan en el departamento de Distribución y Ventas. e) Procedimientos o métodos de evaluación de perfil del cliente. f) Proceso de integración contable de las transacciones del Departamento de Distribución y Venta. g) Conocer aspectos de los productos que vende la empresa, los mercados que surte, sus competidores, etc.	AB-A
3. Visita a las áreas a examinar para obtener información verbal sobre los aspectos que no existiere información escrita a través de entrevistas	AB-B
4. Establecer comunicación con los funcionarios responsables de las áreas, explicándole el enfoque constructivo de esta auditoría.	AB-B

Fecha de finalización 26-12-2010

Revisado:  Total de Tiempo empleado: 18 horas

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.**

P.T. AB-A	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	16/12/2010
Reviso	JRLS	20/12/2010

**Cédula Sumaria de Recopilación de Información
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

Período: del 01 de Enero al 31 de diciembre 2010

Audiores Responsables: Eunice López.

Tiempo Total: Previsto. 30 hrs.

Fecha de Inicio: 17-12-2010

DESCRIPCION	REF.	FECHA.	HRS.
Antecedentes	4.1.1.	15/12/2010	1
Generalidades de la Entidad	4.1.3	15/12/2010	1
Organización.	4.1.4	15/12/2010	1
Marco Legal.	AB-A1	15/12/2010	1
Objetivos de la entidad.	AB-A2	15/12/2010	2
Identificación de la misión y visión	AB-A3	16/12/2010	1
Ambiente laboral	AB-A4	16/12/2010	1
Entrevista (calendario de entrevistas)	AB-B	05/01/2011	12
Total de Horas			20

f)  _____
Auditor

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Cédula de Recopilación de Información
Del 01 de Enero 2010 al 31 de Diciembre 2010.**

P.T #	AB-A1	Inicial	Fecha.
	Hechó	MEM	16/12/2010
	Revisó	JRLS	20/12/2010

Audidores Responsables: Eunice López.

Tiempo Total: Previsto. 3 hrs.


A continuación se describe las leyes y reglamentos que constituyen el Marco legal que Industria la Marquesa, S.A. debe observar en las operaciones que realiza.

- * Código de Comercio Decreto No. 2-70 Del congreso de la república.
- * Código de trabajo y sus reformas, Decreto 1441 del Congreso de la República.
- * Código tributario y sus reformas, Decreto 7-91 Del Congreso de la República.

Leyes y reglamentos entre ellos.

- * Del Impuesto sobre la Renta (I.S.R.) Decreto 26-92
- * Del Impuesto al Valor Agregado (IVA) Decreto 27-92
- * Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos Dto 37-92
- * Del Impuesto de Solidaridad (I.S) Decreto 73-2008
- * Código Aduanero Uniforme Centroamericano CAUCA
- * Reglamento de Código Aduanero Uniforme Centroamericano RECAUCA

Observaciones: Esta información será verificada y analizada en el P.T.  AC-2

f)  _____
Auditor

 AB-A

**Auditoria Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Cédula Objetivos de la Entidad
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

P.T #	AB-A2	Inicial	Fecha.
Hechó		MEM	16/12/2010
Revisó		JRLS	20/12/2010

Audidores Responsables: Eunice López

Tiempo empleado: 3 hrs.

Esta empresa fue creada con el objetivo y propósito primordial de dar a conocer el café soluble que se puede producir en la ciudad de Guatemala. Y así poder competir con mercados internacionales.

Para poder cumplir con este objetivo la materia prima utilizada en la producción de este café es estrictamente cultivado en fincas guatemaltecas.

Uno de sus principales objetivos es estar en el hogar de todos los guatemaltecos, y para lo cual cuenta con varias presentaciones entre ellas:

- Presentación en bolsa de 1 libra
- Presentación en envase de 50, 100 y 250 gramos.
- Presentación en sobrecito de 10 gramos

f)  _____ Auditor

 AB-A

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Cédula de Misión y Visión**

P.T #	AB-A3	Inicial	Fecha.
Hecho		MEM	16/12/2010
Revisó		JRLS	20/12/2010

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre 2010

Audidores Responsables: Eunice López

Tiempo empleado: 3 hrs.

MISION

Ser una compañía líder en su ramo, especializada en la producción y venta de café soluble, utilizando materia prima de calidad, poniendo énfasis especial en la satisfacción total del cliente; desarrollando un ambiente de trabajo digno y armonioso, dentro de un espíritu de cooperación, respeto y seguridad para todo el personal que labora para nuestra empresa.

VISION

Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional en la venta de café soluble, manteniendo un nivel de excelencia, para ofrecer mejor calidad, superando así las expectativas de nuestros clientes y poder estar en cada uno de los hogares guatemaltecos y a nivel mundial, colaborando así con el desarrollo socioeconómico del país.

Observaciones. Estos documentos no se mantienen a la vista del público. Así también se platicó con el Contador General y se nos informa que la misión y la visión actualmente esta en reestructuración.

f)  _____
Auditor



AB-A

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Cédula Ambiente laboral**

P.T #	AB- A4	Inicial	Fecha
Hecho		MEM	16/12/2010
Revisó		JRLS	20/12/2010

Período: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010

Entrevista realizada a: Jefe del Depto de Recursos Humanos.

Auditores Responsables: Eunice López.

Tiempo empleado: 1 hrs.

Se realizaron entrevistas con el personal del departamento de ventas de la cual pudimos obtener la siguiente información.

PRESTACIONES: Dentro de ellas podemos mencionar las siguientes:

Aguinaldo, bono 14.

Comisiones sobre ventas.

Seguro Médico y de vida.

Servicio de consulta médica en el caso de un accidente o una enfermedad ubicada en la propia entidad.

Indemnización después de 2 años de trabajo.

Y otras prestaciones adicionales a las de ley.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

Apoyo económico cuando un trabajador lo solicite para continuar sus estudios ,tomando en cuenta su desempeño-

Cursos de motivación específicamente para el departamento de ventas.

f) _____
Auditor

 AB-A

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Calendario de Entrevistas**

P.T #	AB-B	Inicial	Fecha
Hecho		MEM	16/12/2010
Revisó		JRLS	26/12/2010

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre 2010

Audidores Responsables: Eunice López.

Tiempo empleado: 12 hrs

Fecha de Inicio: 20/12/2010

ENTREVISTAS A REALIZAR	Fecha Propuesta	Fecha Aprobada	Referencia.
a) Entrevista con el personal clave de la empresa	27/12/2010	02/01/2011	AB-B1
b) Entrevista con el Contador General	27/12/2010	02/01/2011	AB-B2
e) Entrevista con el encargado de Compras	27/12/2010	02/01/2011	AB-B3
c) Entrevista con el jefe de Bodega de Distribución	27/12/2010	02/01/2011	AB-B4

Visitas que se realizaràn:	Fecha:
a) Primera visita: Explicar el objetivo de la auditoría e identificar y solicitar información adicional. Con el objetivo de poder analizar una adecuada planeación de auditoria operacional.	17/12/2010
b) Segunda Visita: Realización de cuestionarios de la auditoría operacional (ejecución de la auditoria)	03/01/2011
c) Tercera visita: Realización de la auditoría Operacional final (ejecución de la auditoria).	14/01/2011
d) Cuarta visita: Discusión del informe final y demás informes (presentación de información)	05/02/2011

Nota: La gerencia está de acuerdo con el programa de entrevistas y visitas a realizar en el trabajo de auditoría operacional de conformidad con la presente cédula.

f) _____



**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Entrevista Gerente General
Del 01 de enero al 31 de Diciembre 2010**

P.T	#	AB-B1	Inicial	Fecha.
		Hecho	MEM	02/01/2011
		Revisó	JRLS	04/01/2011

Audidores Responsables: Eunice López.

Entrevista a: Sergio Humberto O.

Puesto: Gerente General y Representante legal.

Principales funciones que realiza:

- * Representar a la empresa en todo tipo de transacción, ante la Administración tributaria, y ante cualquier entidad privada, contraer y suscribir obligaciones. V
- * Generalmente planificar, coordinar y dirigir el rumbo de la empresa, conjuntamente con todos los departamentos.
- * Su principal meta es hacer expandir la empresa y ubicarse como empresa líder en la Distribución de Café soluble. Es directamente responsable de la implementación de políticas de control y procedimientos operacionales.



AB-A5

f

Firma del entrevistado

f

Auditor

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Entrevista Contador General.**

P.T #	AB-B2	Inicial	Fecha.
Hecho		MEM	02/01/2011
Revisó		JRLS	04/01/2011

Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010

Audidores Responsables: Eunice López

Entrevista realizada a: Raúl Serrano.

Puesto: Contador General.

Principales funciones que realiza:

- * Presentar a Junta Directiva Estados Financieros, Integraciones de cuentas por cobrar, proveedores, etc.
- * Verificar que los Inventarios estén al día en sus registros computarizados.
- * Verificar la existencia de Formas preimpresas para cada una de las transacciones que efectúa la empresa. V
- * Aplicación de normas de información financiera verificando la confiabilidad de Estados Financieros, a través del correcto asiento de los registros contables.
- * Ejercer Supervisión y control sobre los departamentos de ventas, Bodega de Distribución, almacén, compras, facturación, etc. V
- * Verificar el pago de cada uno de los impuestos que afectan a la entidad.

 AB-A5

f) 

Auditor

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Entrevista encargado de compras
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

P.T #	AB-B3	Inicial	Fecha.
Hecho		MEM	02/01/2011
Revisó		JRLS	04/01/2011

Auditores Responsables: Eunice López.
Ing. Roberto René Urizar

Puesto: Encargado de compras

Principales funciones que realiza:

Realizar cotizaciones

Efectuar pedidos con órdenes de compra autorizadas por el Gerente de Producción.

Procedimientos:

- * Revisión de solicitud presentada por el jefe de área debidamente autorizados con los productos que requiere.
- * Realizar cotización a los proveedores habituales de los productos requeridos por los departamentos.
- * Se efectúa la evaluación de la cotización presentada por los proveedores, adjudicando la compra al proveedor que cumpla con calidad, precio y entrega inmediata. Se autoriza la orden de compra y se efectúa el pedido.
- * Recepción de mercadería. Se procede a recibir la mercadería en el área que corresponde y verificar que la misma cumpla con las condiciones pactadas.
- * El proveedor entrega la factura en el Departamento De Compras y se le hace entrega de la contraseña de pago.
- * Las facturas recibidas en este departamento son pasadas a contabilidad para su registro y emisión de cheque.

Políticas de control Interno:

- * No se efectúan pedidos a proveedores sin previa autorización del jefe de compras.
- * Elaborar las requisiciones de compras únicamente en los formatos pre-impresos autorizados.
- * Las cotizaciones son autorizadas por el Encargado de Producción
- * El Gerente de Producción tiene autorización para firmar la orden de compra.



Firma del Entrevistado



Auditor



AB-A5

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Entrevista encargado Bodega de Distribución
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

P.T #	AB-B4	Inicial	Fecha.
Hecho		MEM	02/01/2011
Revisó		JRLS	04/01/2011

Audidores Responsables: Eunice López.

Entrevista a: Ing. Jairo Cáceres
Puesto: jefe de Distribución.

Principales funciones :

- * Apoyar en la preparación de inventarios mensuales y anuales, con participación de auditoría externa.
- * Coordinar semanalmente inventario físico de productos para la venta y revisión de los mismos.
- * Coordinar despacho de productos a clientes departamentales y metropolitanos, así como a vendedores ruteros y promocionales.
- * Preparar cuadro de existencias de productos al Gerente de Ventas
- * Revisar el registro de transacciones entradas y salidas de productos.
- * Revisar la procedencia de notas de devolución por parte de los clientes.

Procedimiento de recepción de productos para la venta.

- * Diariamente el departamento de producción debe pasar los productos listos para la venta a Bodega de Distribución.
- * Se efectúa conteo físicamente de los productos y condiciones de entrega por un delegado de producción y un delegado de Bodega de Distribución.
- * Elaboración de Envios de producción en formatos preimpresos y autorizado por Jefe de producción.
- * Ingreso al sistema computarizado de la entrada de productos.
- * Ubicación de productos dentro de la bodega de distribución.


Firma del Entrevistado


Auditor



AB-A5

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Programa Específico Fase II
4.4 FASE II. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.
Al 31 de Diciembre del 2010**

P.T#	AC	Fecha
Hecho	MEM	16/12/2010
Revisó	JRLS	27/12/2010

Audidores Responsables: Eunice López, Lesly Solares, Edwin Hernández.
Tiempo Total: Previsto 40 hrs. Fecha de Inicio: 20-12-2010

Objetivo de la fase: Es de que el equipo responsable de la auditoría comprenda la misión principal, los objetivos principales y las operaciones de la entidad. Tenga claridad sobre la organización, procedimientos generales, fuentes de financiamiento. Esta fase se basa en los resultados de la fase I de estudio preliminar.

PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	REF. P.T.
1. Analice la información, sobre los antecedentes recopilados en la fase I y determine con claridad: por qué y para qué se creó la entidad auditada.	AC-1
2. Analice la información sobre el marco legal de la entidad, que regulan las operaciones y actividades relacionadas con el Departamento de Distribución y ventas, políticas, estrategias, etc.	AC-2
3. Analice la estructura organizativa del Departamento de distribución y ventas.	AC-3
4. Análise el reporte de cambios y/o devoluciones de productos efectuados por los clientes en el año anterior, efectuando una comparación.	AC-4
5. Analice las generalidades del sistema de control interno y externo. En cuanto al control interno debe dejar constancia de la existencia de una unidad de auditoría interna y de su composición.	AC-5
6. Elabore cuestionarios de control interno, con los empleados responsables	AC-6
7. Analice la información adicional que haya recopilado y liste o indique los aspectos relevantes a que se refiere.	AC-7 y AC-8

Fecha de finalización: 20-01-2011

F) _____



**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Análisis de los antecedentes de la empresa
Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

P.T AC-1	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	02/01/2011
Revisó	JRLS	04/01/2011

Audidores Responsables: Oneida Méndez

Fecha de inicio: 02-01-2011

Tiempo empleado: 3 hrs.

La empresa Industria la Marquesa, S.A, es una empresa que se incorporó al mercado Guatemalteco en mayo de 1993, conforme a las leyes vigentes de la república de Guatemala, con un capital social autorizado representado por 5,000 acciones nominales por un valor de Q 1,000.00 c/una .

Según la escritura constitutiva de la empresa, ésta se organizó con el objeto de producir y vender café soluble y otras actividades de lícito comercio.

Es una empresa que tiene como visión primordial ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional en la venta de soluble, manteniendo un nivel de excelencia, para ofrecer mejor calidad, superando así las expectativas de nuestros clientes y poder estar en cada uno de los hogares guatemaltecos , colaborando con el desarrollo socioeconómico del país.



f) _____

Auditor.

**Auditoria Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Analítica Marco Legal.
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

P.T AC-2	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	02/01/2011
Revisó	JRLS	04/01/2011

Audidores Responsables: Oneida Méndez

Tiempo empleado: 2 hrs

Fecha: 02-01-2011

Marco legal:

Como se evidencia en el papel de trabajo **AC-1**, la empresa Industria la Marquesa, S. A. fue constituida de acuerdo a lo que estipula el código de comercio de la República de Guatemala y se rige bajo las normas, leyes y reglamentos vigentes. Entre las principales obligaciones tributarias afectas, están:

- * I.S.R. Régimen Optativo.
- * Declaraciones trimestrales (cierres parciales)
- * Declaración Jurada anual.

- * Impuesto al Valor Agregado Régimen General
- * Declaraciones Mensuales

- * Impuesto de Solidaridad (Acreditable al I.S.R.)
Declaraciones trimestrales .



AB-A1



AC

f) _____

Auditor.

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Analítica Marco Legal sobre ventas
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

P.T AC-2A	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	02/01/2011
Revisó	JRLS	04/01/2011

Auditores Responsables: Oneida Méndez
Tiempo empleado: 2 horas

Fecha: 02-01-2011

Impuesto al Valor Agregado

Según el Decreto 27-92 (Ley del Impuesto al Valor Agregado). Art. 3 , considera hecho generador lo siguiente:

- 1) Las importaciones
- 2) Las ventas o permutas
- 3) Los retiros para uso o consumo personal.
- 4) La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos.

En el artículo 11 nos indica como se determina la base imponible de las ventas:

"La base imponible de las ventas será el precio de la operación menos los descuentos concedidos de acuerdo con prácticas comerciales"

Impuesto sobre la renta

Renta imponible:

Según el Decreto 26-92 del Impuesto sobre la Renta , en el artículo 5 , literal d) nos indica que las rentas provenientes de la exportación de bienes producidos, manufacturados, tratados o comprados en el país , se encuentran afectas.

En el artículo 8 del I.S.R. constituye renta bruta el conjunto de ingresos, utilidades y beneficios de toda naturaleza; gravados y exentos percibidos en el periodo de imposición.

En el artículo 47 de la ley nos indica que se deben atribuir a los resultados que obtengan en cada período de imposición, de acuerdo con el sistema contable de lo devengado, tanto para los ingresos como para los egresos.

En el artículo 28 se establecen los pagos trimestrales. La empresa Industria la Marquesa se encuentra registrada en el inciso b) contribuyentes por cierres parciales.



AC

f) _____

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Objetivos departamento de Ventas
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

P.T AC-2B	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	02/01/2011
Revisó	JRLS	08/01/2011

Audidores Responsables: Edwin Hernández
Tiempo empleado: 3 hrs

Fecha: 03/01/2011

Objetivo General

Colocar a la empresa en una posición de liderazgo a través de sus productos de calidad, precios ofertados al consumidor, etc.

Objetivos específicos.

- * Este departamento para lograr sus objetivos cuenta con tres tipos de vendedores : mayoristas departamentales, mayoristas metropolitanos, y promocionales.
- * Mantener la armonía entre la fuerza de ventas, para lograr metas trazadas.
- * Crear metas mensuales para cada uno de los vendedores, y lograr con ello una estabilidad dentro del mercado.
- * Optimizar al máximo cada uno de los recursos humanos para poder cubrir los canales de Distribución, en los departamentos, como en el ámbito metropolitano.
- * Lograr la meta planteada por el departamento de ventas, de acuerdo con el presupuesto aprobado.

f)  
Auditor

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Análítica política de promociones
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

P.T AC-2C	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	02/01/2011
Revisó	JRLS	06/01/2011

Audidores Responsables: Edwin Hernández
Tiempo empleado: 3 hrs.

Fecha: 02-01-2011

Políticas de Promociones:

A través del departamento de promociones, se promueve la venta de los productos.

- * Colocan impulsadoras en los supermercados con demostración de los productos para crear la necesidad en el consumidor de efectuar la compra.
- * A sus principales clientes, se les otorga bonificaciones de productos en las compras de cantidades mayores.
- * Promoción de los artículos en las ferias de las distintas localidades del país, a través de casetas.
- * Creación de ofertas especiales de productos adicionándoles artículos como pocillos, herméticos, playeras, etc.

 AC

f) _____

Auditor

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Cédula Narrativa canales de Distribución
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010**

P.T AC-2D	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	05/01/2011
Revisó	JRLS	07/01/2011

Auditores Responsables: Edwin Hernández
Tiempo empleado: 2 horas.
Entrevista realizada al Gerente de Ventas.


Fecha: 05/01/2011

Descripción del Producto (café Soluble)

Bolsa de 1 libra
Envase de 50, 150 y 250 gramos
En sobrecito de 10 gramos

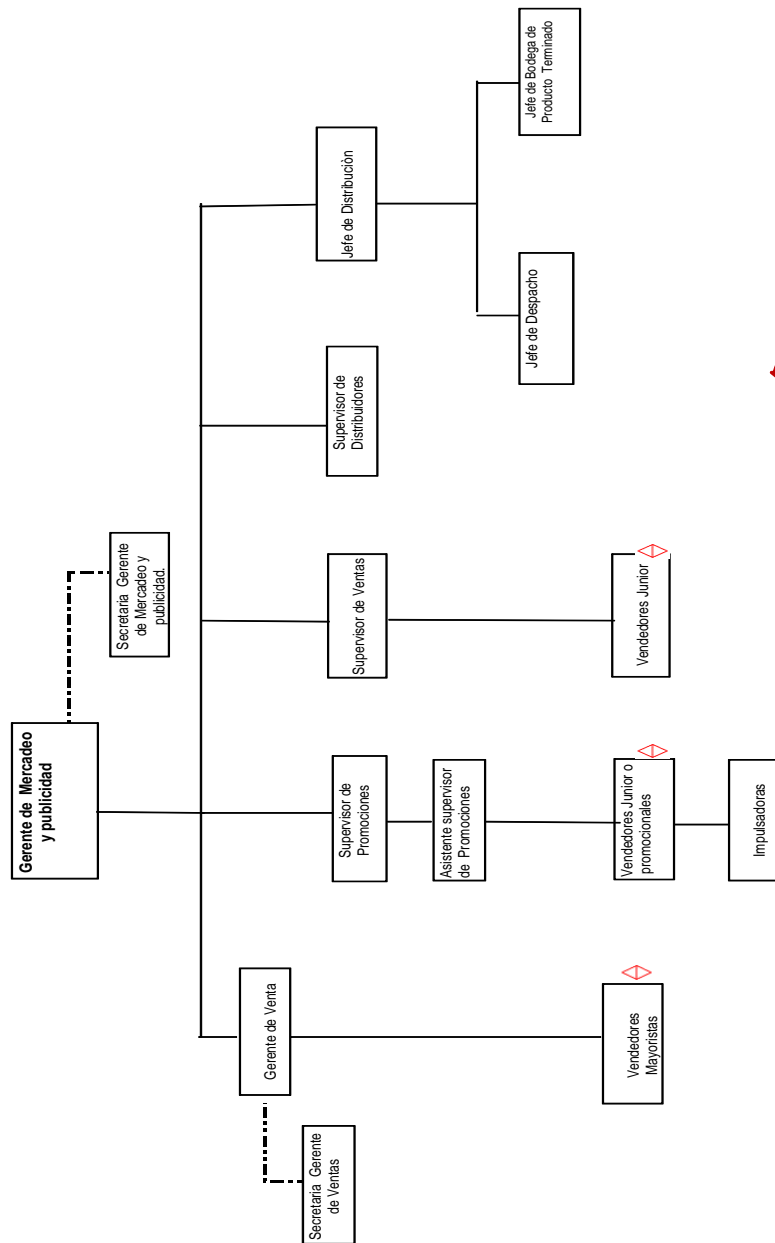
Estrategia de Canales de Distribución.

- * Vendedores Mayoristas Departamentales: Quienes se encargan de las ventas en el interior de la república. ◇ AC-3
- * Vendedores Mayoristas Departamentales: Son los encargados de atender los pedidos de los grandes supermercados, verificar que su producto sea colocado en un lugar adecuado, y verificar cambios de productos, etc. ◇ AC-3
- * Vendedores Promocionales: Ellos venden de puerta en puerta, promocionando los productos. ◇ AC-3
- * Distribuidores: Se les da precios especiales por el volumen de compras que efectúan.

f)  ➤ AC
Auditor

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS.

P.T.	AC-3	Inicial	Fecha
Hecho	MEM	05/01/2011	
Revisó	JRLS	07/01/2011	



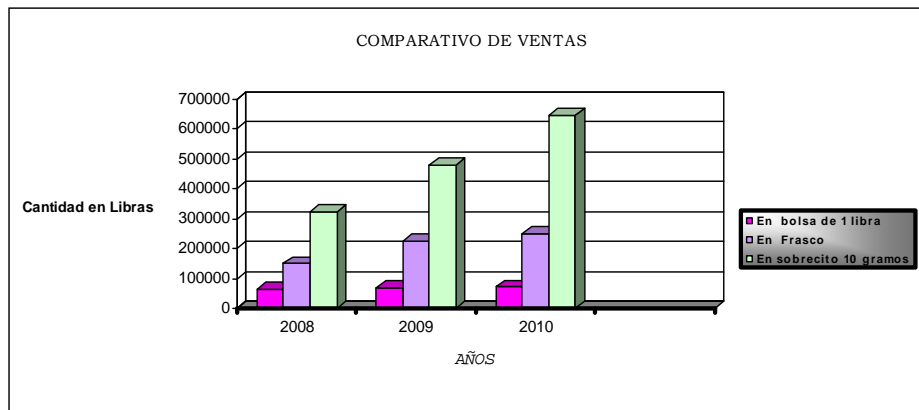
AC-2D

Fuente: elaboración propia en base a entrevista

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Análisis comparativo de ventas**

P.T#	AC-4	Inicial	Fecha
Hecho		MEM	07/01/2011
Revisó		JRLS	08/01/2011

Expresado en libras café soluble	AÑOS		
	2008	2009	2010
PRESENTACION			
en Bolsa de libra	65,000	69,000	72,000
En envase de 50, 100, y 250 grs.	150,000	225,000	250,000
En sobres de 10 gramos	325,000	480,000	645,000



Fuente: *Elaboración propia en base a estadística de ventas.*

A través de la gráfica se puede observar el impacto que ha tenido en el mercado la presentación en sobre, tomando en consideración que sus precios son cómodos.

Así mismo se visualiza el comportamiento de las ventas entre cada uno de los años 2008, 2009, 2010. Este cuadro orienta acerca de la efectividad del Departamento de Ventas, y de cómo ha ido colocando su producto en el mercado

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Devoluciones a clientes.**

P.T#	AC-4a	Inicial	Fecha
Hecho		MEM	07/01/2011
Revisó		JRLS	09/01/2011

Análisis de devoluciones por cambio de productos por los clientes.

DESCRIPCION	AÑOS		
	2008	2009	2010
Producto ingresado por devoluciones de clientes-	8,200	6900	7,200.00
Producto destruido	(4,100)	(3450)	(3,600)
Producto Reempacado	4,100	3,450	3,600
% de devolución de productos devueltos por los clientes	50.00%	50.00%	50.00%

Fuente: Reporte de Estadísticas de la empresa.

En este cuadro se puede analizar la política de cambios aplicados por los clientes el cual el 50% equivale a producto vencido. Esto significa que no se está apegando a la política de devoluciones de productos de los clientes, en donde se indica claramente que procede cambio de productos por mal empaçado, o algún accidente o avería al traslado del producto.

De acuerdo al reconocimiento que se efectuó en la planta de producción y de acuerdo a estándares de calidad implementados en producción, el porcentaje de error en empaque es aceptado en un 2% lo cual significa que el porcentaje que actualmente se trabaja como reempaque es bastante alta en consideración a lo estipulado.



**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Razones financieras
Período del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

AC-4b	Inicial	Fecha
Hecho	MEM	08/01/2011
Revisó	JRLS	19/01/2011

Audidores Responsables: Oneida Méndez

Tiempo empleado: 2 hrs. Fecha de Inicio 05-01-2011

Se recibieron de contabilidad datos de costo de ventas, inventarios, margen de utilidad bruta etc. El año que se utilizó para los presentes cálculos corresponden al año 2010. Para formar el análisis de las siguientes razones.

Análisis de Razones Financieras

a) Rentabilidad en las ventas

$$\frac{\text{Margen de utilidad Neta en Ventas}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{Q 12,767,301.00}{Q 26,953,191.00} = 0.4736842$$

Por cada quetzal de venta que la empresa vende obtiene 47 centavos de ganancia, lo que significa que es un margen aceptable de costos.

b) Rotación de Inventarios

$$\frac{\text{Costo de artículos Vendidos}}{\text{Promedio de Inventarios}} = \frac{Q 14,185,890.00}{Q 12,189,176.00} = 0.1164$$

Esto significa que 11 veces en el año repone la empresa sus inventarios para poder tener existencias. Mensualmente tiene que ingresar producción para poder dejar en existencia en los inventarios.

c) Plazo medio de Venta.

$$\frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}} = \frac{360}{11.64} = 30.93$$

Esta razón indica que a cada 30 días se realiza la venta del inventario. Así también eso significa que en esa fecha habrá que efectuar compra de productos para la producción.

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Evaluación del Control Interno Operacional**


P.T AC-5 1/2	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	05/01/2011
Revisó	JRLS	20/01/2011

Periodo: Del 01 de enero al 31 de Diciembre de 2010

Auditores Responsables: Eunice López, Oneida Méndez, Edwin Hernández

Tiempo empleado 5 hrs

Fecha de Inicio: 05-01-2011

No.	Descripción	SI	NO	OBSERVACIONES
A) ORGANIZACIÓN				
1	Existe organigrama de la empresa		X	El Personal del Depto de Ventas contesto que si esta enmarcada la jerarquia, pero el organigrama no se encuentra visible.  AC-3
2	¿Cuenta la empresa con un reglamento interno de trabajo?	X		Se tuvo a la vista el documento de soporte.
3	¿Participa la administración en el cumplimiento de políticas y estrategias para el departamento de Distribución y	X		La administración y el Departamento de ventas, constantemente renuevan estrategias de ventas para competir en el mercado.
4	¿El departamento de Ventas, trabaja con un sistema de presupuestos?	X		
5	Existe un seguimiento de la administración respecto a resultados presupuestales?	X		Mensualmente son presentados los estados financieros a la Gerencia y comparados con los presupuestos y sus respectivas variaciones.
6	Las políticas de personal garantizan la adecuada: a) Contratación b) Adiestramiento.	X	X	Quando un empleado de administración es contratado, no se le brinda la adecuada inducción.
7	Existe rotación de personal en cada una de las áreas: como ventas, compras, facturación, etc.		X	La mayoría de trabajadores tiene demasiado tiempo de trabajar para la compañía que se han acomodado a sus labores.

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Evaluación del Control Interno Operacional**

P.T AC-5 2/2	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	05/01/2011
Revisó	JRLS	15/01/2011

Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,010

Audidores Responsables: Eunice López, Oneida Méndez, Edwin Hernández

Tiempo empleado

Fecha de Inicio:

No.	Descripción	SI	NO	OBSERVACIONES
B)	POLITICAS			
8	Existen políticas y estrategias referentes a las operaciones de:			
	a) Mercadeo y promociones	X		
	b) autorización y aprobación del crédito	X		
	c) Cambios y devoluciones de productos	X		
	d) Bonificaciones otorgadas a clientes.	X		
9	¿Se tiene plazo para entregar a la gerencia los estados financieros?	X		7 días hábiles después de finalizar el mes
	Segregación de funciones:			
10	¿ Se tiene claro y definida las actividades de cada elemento de la empresa?	X		Se cuenta con manual de funciones de manera informal.
C)	INSTALACIONES Y EQUIPO			
11	Se cuenta con programas de computación (software) acorde a las necesidades de la empresa para cada una de las áreas:			La empresa a través de su departamento de informática, renueva constantemente su software, para mantener en óptimas condiciones el sistema.
	a) Ventas	X		
	b) Facturación	X		
	c) Bodega de Distribución.	X		
12	¿Se cuenta con el equipo de cómputo para llevar a cabo las transacciones en el Departamento de Distribución y Ventas?		X	En la visita se logró determinar que el equipo es insuficiente para el personal que labora en el Departamento de Ventas
13	¿Se cuenta con infraestructura adecuada para el almacenamiento de productos para la venta?	X		Si, la empresa recientemente efectuó mejoras a la infraestructura debido a que habían algunas goteras y humedad en paredes.
14	¿ Existe custodia física y acceso restringido a zona de distribución?	X		

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Cuestionario de Control Interno Operacional**

P.T AC-6 1/2	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	05/01/2011
Revisó	JRLS	20/01/2011

Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,010.

Auditores Responsables: Edwin Hernández

Nombre del Personal entrevistado: Auxiliares de contabilidad

Tiempo empleado: 2 hrs.

No.	Pregunta	SI	NO	OBSERVACIONES
EJECUCION				
1	¿El procedimiento para la evaluación de clientes nuevos es aplicado correctamente?	X		El gerente de Ventas es el encargado de la evaluación del perfil de los clientes.
2	¿Los pedidos son revisados y autorizados por el Jefe de Ventas?	X		
3	¿Se clasifican los pedidos por departamentales y metropolitanos ?	X		El jefe de Distribución es el encargado de coordinar dicha actividad.
4	¿Se tiene un control adecuado sobre el correlativo de facturas, notas de crédito, notas de devolución, etc?	X		
5	¿Se cuentan con procedimientos para la realización de inventarios anuales en la Bodega de Distribución?	X		
6	¿El departamento de ventas efectúa su pronóstico de ventas?	X		El pronóstico de Ventas es preparado mensualmente y autorizado por el Gerente de Ventas
7	¿Las promociones, ofertas de productos, etc. Son autorizados por el Jefe de ventas.	X		El gerente de Ventas es el encargado de autorizar las ofertas, bonificaciones de productos, descuentos, etc.
8	¿Se informa al Depto de Producción, cuando un producto es rechazado por un cliente por mal empaque, etc?	X		
9	Se verifica la procedencia del producto devuelto por los clientes y que se efectuará cambio?	X		El encargado de revisar es el Jefe de Distribución, pero en algunas ocasiones por el volumen solo se revisan los documentos no así los productos.

**Auditoria Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Cuestionario de Control Interno**

P.TAC-6 2/2	Inicial	Fecha.
Hecho	mem	05/01/2011
Revisó	jrls	20/01/2011

Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,010

Audidores Responsables: Edwin Hernández

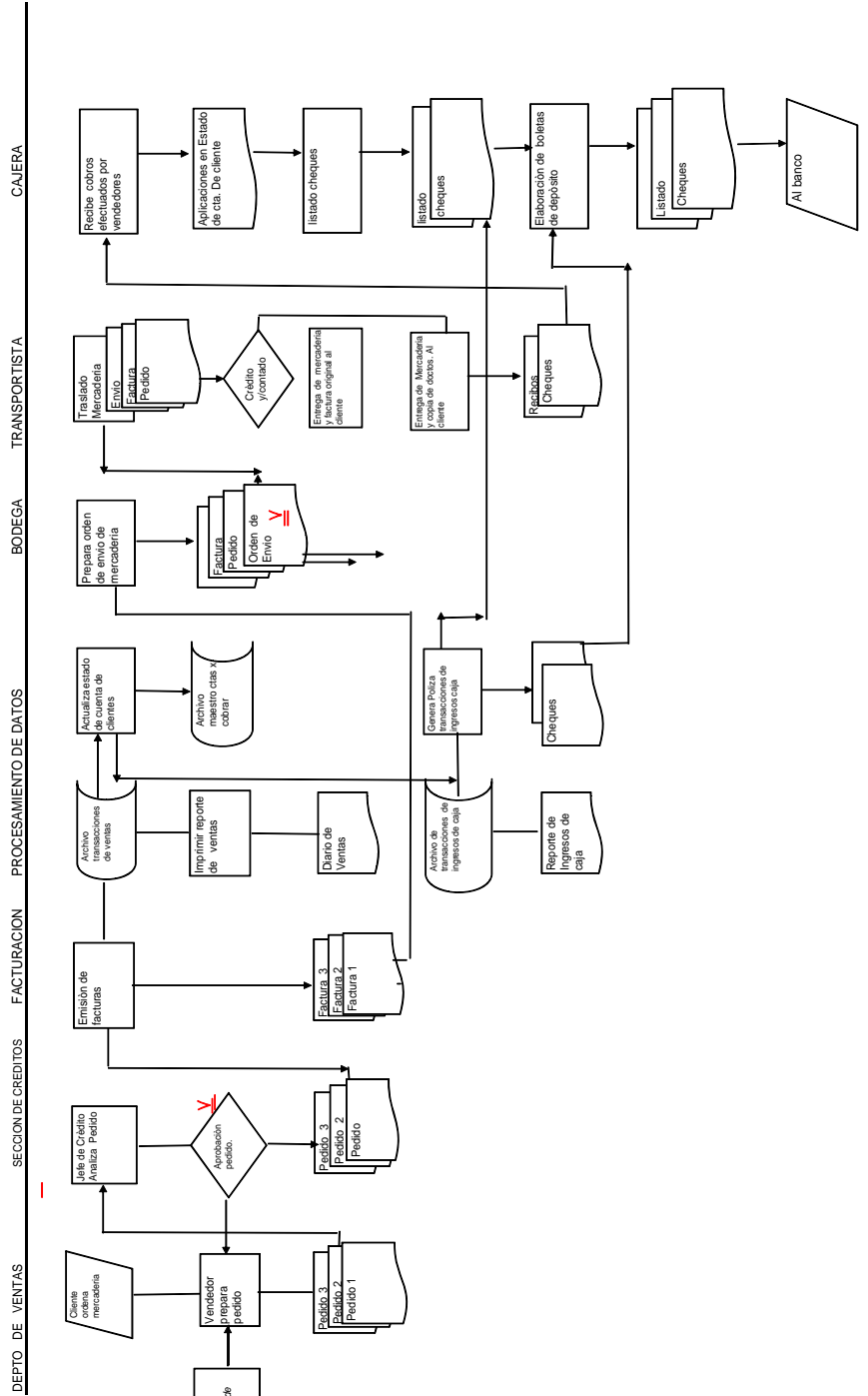
Nombre del Personal entrevistado: Auxiliares de contabilidad

Tiempo empleado: 2 hrs.

No.	Pregunta	SI	NO	OBSERVACIONES
REGISTRO				
1	¿El listado de precios de venta de los productos es revisado constantemente?	X		Es revisado y autorizado por el Gerente General.
2	¿Se registran correctamente las transacciones de entradas, salidas de mercaderías de productos terminados.	X		
3	¿ Los productos en mal estado se facturan ?		X	
4	¿Las operaciones contables por concepto de ventas son registradas correctamente?	X		Al momento de ingresar una transacción entrada salida, ingresos de efectivo, etc, el sistema está integrado y automáticamente las polizas de ventas, costo de ventas, etc.
5	¿Se revisan los costos de venta en relación al costo estándar?	X		Mensualmente son revisadas por el Gerente financiero.
CUSTODIA				
1	¿Se comprueba periódicamente las condiciones físicas del producto terminado?	X		En algunas ocasiones hay producto que ha sido devuelto, por encontrarse en condiciones húmedas.
2	¿ Las existencias de Productos Terminados actualmente estan a cargo de una persona específica.?		X	Están a cargo del Jefe de Distribución y Venta
3	¿ Existe custodia física y acceso restringido a las facturas, notas de crédito, etc?	X		A través de un delegado de contabilidad, se hace entrega de facturas a utilizar por rango al departamento de facturación.

Auditoria Operacional del Departamento de Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Flujograma del proceso de ventas e Ingresos
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010

P.T. AC-7	Initial	Fecha.
Hecho	mem	02/01/2011
Revisó	jfs	04/01/2011



4.5 DIAGNÓSTICO

El propósito de esta fase es evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área de Distribución y Venta, para determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y para formular las conclusiones y recomendaciones para mejorar el control interno de Industria la Marquesa, S.A.

**Auditoria Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Programa Específico Fase III
Del 01 al 31 de Diciembre 2010**

P.T#	AD	Fecha
Hecho	MEM	01/01/2011
Revisado	JRLS	20/01/2011

Audidores Responsables: Eunice López, Lesly Solares, Edwin Hernández.

Tiempo Total empleado: 24 horas . Fecha de Inicio: 02/01/2011

Objetivo de la fase: Es evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el Departamento de Ventas, para determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y para formular las conclusiones y recomendaciones para mejorar el control interno de la entidad.

PROCEDIMIENTOS BÁSICOS.	REF. P.T.
1. Realice cédula centralizadora de los hallazgos de Auditoria Operacional detectados.	AD-1
2. Recopile información adicional sobre el departamento de Distribución y ventas por medio de cuestionarios, entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones y otros medios que se consideren convenientes.	AC-5
3. Identificar y desarrollar las características de los posibles hallazgos de auditoría operacional. H.A.O.	AD-A
4. Redacción de las conclusiones del Hallazgo de Auditoria Operacional.	AD-A

Fecha de finalización: 20-01-2011

Revisado: 

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Diagnóstico y Recomendaciones**

P.T#	AD-A	Inicial	Fecha
Hecho		MEM	08/01/2011
Revisado		JRLS	19/01/2011

Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,010.

AUDITORES RESPONSABLES: Edwin Hernández

Tiempo empleado : 20 hrs

Fecha de Inicio 14-01-2011

Hallazgo de Auditoría Operacional	Referencia	Realizó	Horas
Ubicación y Espacio	AD-A1	EH	1
Estructura y organización	AD-A2	EH	3
Reparto de producto a Clientes	AD-A3	EH	2
Política de ventas	AD-A4	EH	1
Registros contables.	AD-A5	EH	3
Estrategias de ventas	AD-A6	EH	2
Manuales y procedimientos	AD-A7	EH	8
Total de Horas			20

Nota: Cada una de las recomendaciones que se darán se presentarán en el informe

Fecha de Finalización: 05-02-2011



 f) Auditor

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Deficiencias de Control Interno**

P.T #	AD-1	Inicial	Fecha
Hecho		MEM	08/01/2011
Revisó		jrls	19/01/2011

Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,010

Referencia	Procedimientos actual y/o deficiencia	Resolución
AD-A1	C/I 1. Se observó que en la bodega en donde se resguarda el producto terminado, no mantiene un orden que permita albergar los productos de acuerdo a su presentación, fecha de producción, y fecha de vencimiento.	Se incluirán en el informe como ubicación y espacio.
AD-A2	C/I 2.El departamento de Ventas no cuenta con un organigrama actualizado que muestre de forma clara y esquemática los niveles jerárquicos	Se incluye en el informe como Estructura y Organización.
AD-A3	C/I3. Inexistencia de la inspección física de las unidades de transporte que garanticen la entrega de mercancías en condiciones adecuadas.	Se incluye como Reparto a clientes.
AD-A4	C/I 4. Falta de verificación en las devoluciones de productos efectuados por los clientes.	Se incluyen como Política de ventas
AD-A5	C/I 5. Se evidencia deficiencia de control interno , ya que en el kardex no se encontraban operadas unas transacciones, ocasionando con ello una variación en el kardex físico y teórico.	Se incluyen como registros contables.
AD-A6	C/I 6. En base a los reportes de ventas se pudo determinar que cuando existe bonificación especial de productos, algunos clientes compran de más de su capacidad de venta, ocasionando con ello devolución de productos.	Se incluye en el memo como estrategia de ventas.
AD-A7	C/I 7. Se indicó por parte de los empleados involucrados, que se cuentan con manuales de funciones, procedimiento, los cuales se logró determinar que no están actualizados, ya que hay procedimientos que ya no se utilizan	Se incluye como Manuales y procedimientos

f) 

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,010**

P.T. # AD-A1	Inicial	Fecha
Hecho:	MEM	10/01/2011
Revisado	JRLS	15/01/2011

Hallazgo: Ubicación y espacio.



Condición:

No se tiene el espacio distribuido adecuadamente, para albergar el producto que ingresa del departamento de Producción . En esta bodega ,en donde se resguarda el producto terminado no mantiene un orden que permita ubicar los productos de acuerdo a su fecha de producción, y/o fecha de vencimiento. Se clasifica por la presentación.

Criterio

Una adecuada clasificación de productos, puede evitar hurtos, además ayuda a ubicar de una manera rápida y eficaz lo que se necesita, y se tiene la certeza de tener un dato con más veracidad en el kardex. De acuerdo al procedimiento de recepción de Producción este debe ser debidamente identificado con su respectiva fecha de vencimiento y colocado de acuerdo al orden de lote de producción, para su respectiva distribución.

Causa


El no contar con una adecuada clasificación de productos, provoca que no se encuentre el espacio suficiente para poder seguir colocándo producto que ingresa.

Efecto

La falta de una adecuada clasificación puede ocasionar entre ellos los siguientes :

- 1) Robo de producto no detectado oportunamente
- 2) Mal servicio al despachar la mercadería del cliente.
- 3) Inadecuada distribución de espacios destinados para el resguardo de la producción.

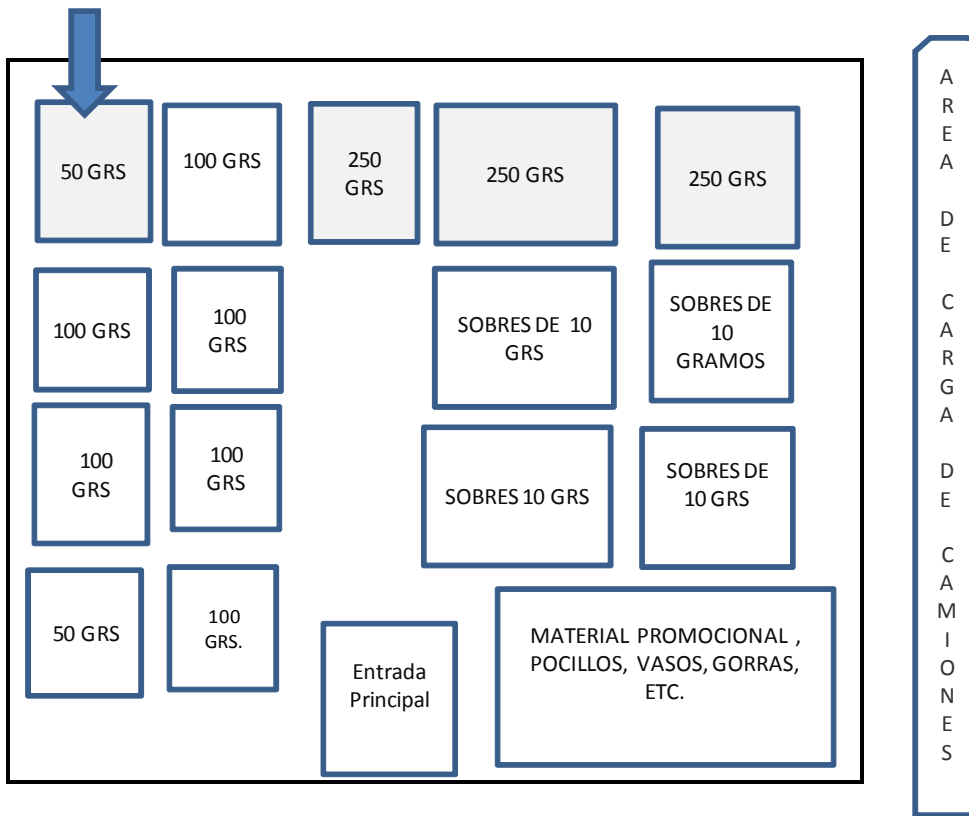
Fecha de Finalización: 05/02/2011



f) Auditor

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Esquema Ubicación y Espacio
Del 01 de enero al 31 de Diciembre 2010**

AD-A1.1	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	02/01/2011
Revisó	JRLS	04/01/2011



Explicación:

Como se observa en el siguiente esquema cada una de las presentaciones tiene su ubicación dentro de la bodega, pero si alguna no es estibada en donde corresponde puede dar lugar a que en algún momento no se pueda efectuar un inventario correcto y provocar mal entrega a los clientes.

El día que se participó en la elaboración de la toma física del inventario se determinó que existía traslape entre una presentación y otra, para lo cual se procedió a indagar sobre dichos traslapes y se determinó que al momento de ingresarlo el vendedor había confundido las presentaciones

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,010.**

P.T. # AD-A2	Inicial	Fecha
Hecho:	MEM	10/01/2011
Revisó:	JRLS	15/01/2011

Hallazgo: Estructura y Organización.



AC-3

Condición:

El Departamento de Ventas no cuenta con un organigrama actualizado en el que se muestre de forma clara y esquemática los diferentes niveles jerárquicos y niveles de comunicación.

Criterio:

La representación gráfica de la estructura organizacional de la entidad, es base fundamental para el logro de metas, ya que todo empleado puede visualizarse dentro de la empresa, conociendo la autoridad superior y la responsabilidad que tiene, tomando en cuenta las políticas de la empresa.

Causa

La falta de una estructura organizacional provoca en los empleados una falta de responsabilidad en sus tareas designadas. Adicionalmente esto puede afectar en los procedimientos implantados en cada una de las transacciones de la entidad.

Efecto

El desconocimiento de las líneas de autoridad y de la responsabilidad que tiene cada uno de los empleados de la empresa.

f) Auditor

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,010**

P.T. #	AD-A3	Inicial	Fecha
Hecho:		MEM	10/01/2011
Revisado		JRLS	15/01/2011

Hallazgo: Reparto de Producto a Clientes.

Condición:

La entrega de productos a domicilio a clientes que se encuentran en el interior de la república, se trabaja haciendo uso de los servicios de transporte de carga, no se cuenta con un sistema de monitoreo que indique la ruta del mismo, se logró determinar que en la mayoría de las ocasiones solamente el transportista y el guardia de seguridad llevan el producto al lugar del destino, y no se delega a ninguna persona por parte de la compañía para cerciorarse que el producto fue recibido en entera satisfacción, o si las condiciones en donde se recibe el producto es adecuado, para evitar devoluciones posteriores, y molestias con los clientes.



AD-A3.1

Criterio

De acuerdo al procedimiento de entrega es:

1. El departamento de Distribución recibe la factura y orden de pedido.
2. El Jefe de bodega hace la separación entre pedidos departamentales y metropolitanos para efectuar el surtido de productos.
3. Verifica la salida de productos en el área de carga de camiones y se le entrega al transportista, copia de la factura, envío de producto, copia de pedido.
4. Posteriormente cuando el transportista regresa, entrega la copia de la factura, el envío, y pedido debidamente firmado y sellado por el cliente.

Causa

No contar con una persona encargada de verificar la entrega del producto a los clientes de la entidad.

Efecto

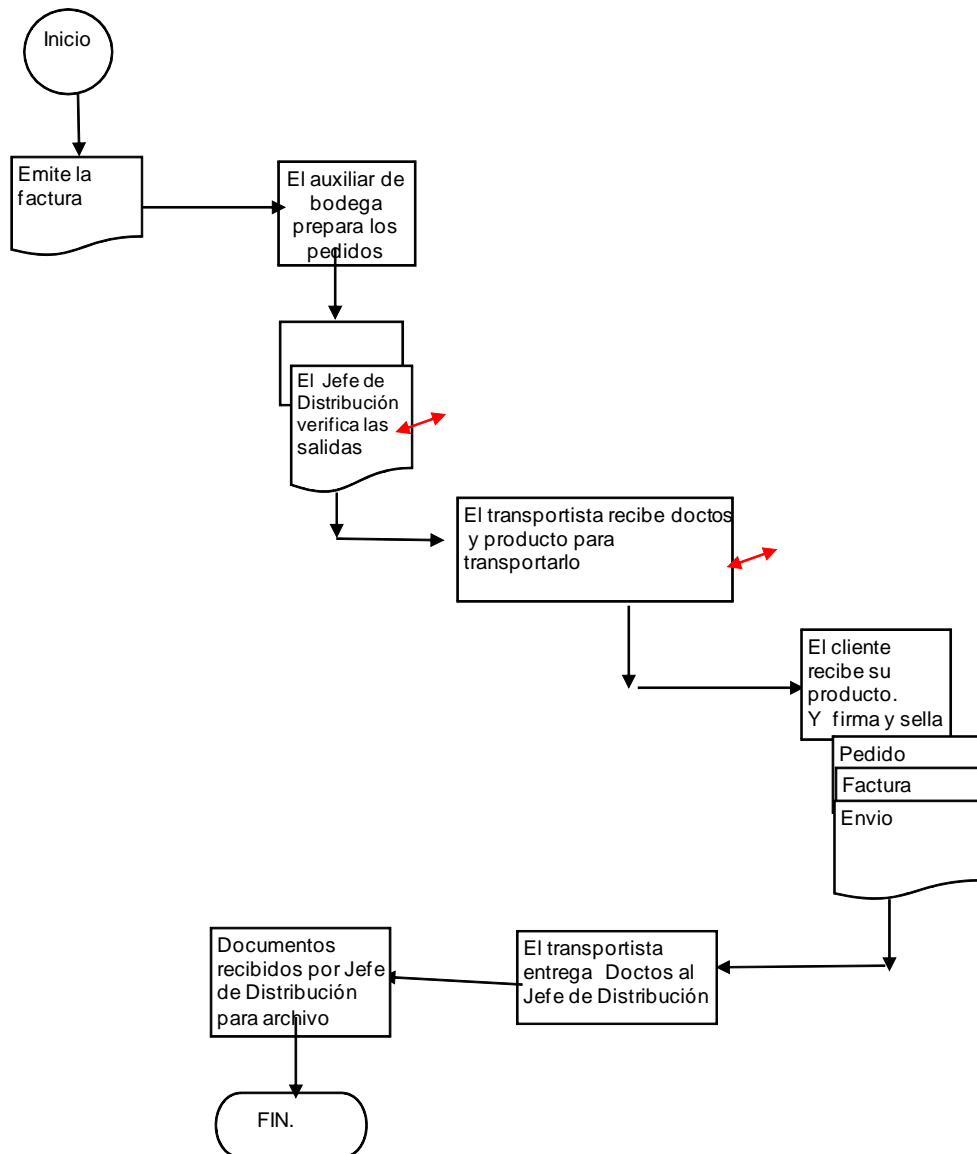
Insatisfacción en la recepción de los productos por parte de los clientes.

Fecha de Finalización: 05-02-2011


f) Auditor

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Procedimiento Reparto de Producto a Clientes
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2010**

AD-A3.1	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	10/01/2011
Revisó	JRLS	15/01/2011



**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,010**

P.T. # AD-A4	Inicial	Fecha
Hecho:	MEM	10/01/2011
Revisado	JRLS	15/01/2011

Hallazgo: Política de ventas.

Condición:

Durante la inspección física en el área de Distribución se encontraron notas de devoluciones de productos efectuados por los clientes, los cuales se encontraban con fechas vencidas, dichas devoluciones fueron aceptadas en su momento por los vendedores.

Criterio:

De acuerdo a la política de ventas existentes solo se pueden efectuar cambios de productos a los clientes por los siguientes conceptos

- a) Mal empacado.
- b) Fechas muy cercanas a su vencimiento
- c) Avería o accidente en su traslado,etc.

Causa

No contar con una persona encargada de verificar la entrega del producto a los clientes de la entidad.

Efecto

Insatisfacción en la recepción de los productos por parte de los clientes



f) Auditor.

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Detalle del Costo del producto bonificado
Del 01 de Enero al 31 Diciembre 2010**

AD-A4.1	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	11/01/2011
Revisó	JRLS	15/01/2011

FECHA	CLIENTE	No. DEVOLUCI	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANTIDAD	CANT. EN LBS.
05/01/2008	"SUPERMERC. LOS TRES"	120	SOBRECITO 10 GRAMOS	10 FARDOS	130
15/01/2008	"DISTRIBUIDORA ARRIOLA"	121	SOBRECITO 10 GRAMOS	7 FARDOS	91
28/01/2008	"TIENDA SAN LUIS"	122	SOBRECITO 10 GRAMOS	5 FARDOS	78
					299

De acuerdo a los datos presentados en el papel de trabajo AC-4a se determinó que hay un total de 3,600 lbs. anuales que son destruidos por no estar en condiciones de volver a empacar. Lo cual indica que son un promedio de 300 libras mensuales.

Cada fardo contiene 600 sobrecitos de 10 gramos c/ uno dando un factor de conversión de 13 lbs por cada uno.



AC-4b

Costo de ventas anual	14,185,890	14.67 costo por libra
Lbs. Ventas anuales	967,000	

Al momento de multiplicar las 299 libras por el costo de Q 14.67 tiene un valor de Q4,386.33 por concepto de Materia prima, material de empaque, gastos variables y gastos fijos utilizados en esas libras y que son destruidas. Por lo que en el mes que corresponda se absorbe como parte del costo.

De acuerdo a la verificación de la procedencia de las devoluciones de productos ,el producto se encontraba con señales de humedad. Y otros tenían concepto de producto vencido.



AD-A4

f) _____

**Auditoria Operacional del Departamento de
Distribución y ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,010.**

P.T. # AD-A5	Inicial	Fecha
Hecho:	MEM	10/01/2011
Revisado	JRLS	15/01/2011

Hallazgo: Estrategía de ventas.

 AD-A5.1

Condición.

Al momento de revisar los cambios de productos por parte de los clientes, se detectaron algunas cuya procedencia es de las bonificaciones, lo cual es una debilidad de control interno, ya que no aplica el cambio de un producto dado como bonificación.

Criterio:

De acuerdo al procedimiento que se tiene es para poder otorgar una bonificación adicional el cliente Tener tres meses como cliente frecuente.
Debe de tener un sano perfil de récord crediticio
Adicionalmente debe presentar un detalle del volumen de sus ventas para poder evaluar su perfil de consumo.

Causa

La falta de control sobre las bonificaciones otorgadas a clientes

Efecto

La bonificación adicional de productos incentiva a clientes a comprar frecuentemente. Pero en algunas ocasiones compran cantidades mayores a su capacidad de venta, ocasionando con ello posteriores devoluciones. De igual manera genera disminución en ganancias de la entidad.

AD-A



f) Auditor.

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y Ventas**

**Industria la Marquesa, S.A.
Detalle del Costo del producto.
Del 01 de enero al 31 de Diciembre 2010**

AD-A5.1	Inicial	Fecha.
Hecho	MEM	11/01/2011
Revisó	JRLS	15/01/2011

Durante los meses de enero a marzo del 2010 se establecio una promoción que por cada 10 fardos de la presentación 10 gramos le obsequiaban un fardo adicional.

FECHA	CLIENTE	FACTURA	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANTIDAD EN FARDOS	CANT. EN LBS.
05/01/2008	"SUPERMERC. LOS TRES"	1530	SOBRECITO 10 GRAMOS	236	3,068
07/01/2008	"DISTRIBUIDORA ANGELITA" (SAN MARCOS	1650	SOBRECITO 10 GRAMOS	112	1,456
15/01/2008	"DISTRIBUIDORA ARRIOLA"	1756	SOBRECITO 10 GRAMOS	296	3,848
28/01/2008	"TIENDA SAN LUIS"	1836	SOBRECITO 10 GRAMOS	160	2,080
31/01/2008	"COMERCIALIZADORA GIGANTE, S.A." (Guatemala)	1838	SOBRECITO 10 GRAMOS	106	1,378
31/01/2008	"SUPERMERCADO LOS TIBURONCITOS"	1845	SOBRECITO 10 GRAMOS	95	1,235
31/01/2008	"DISTRIBUIDORA JAIRO"	1849	SOBRECITO 10 GRAMOS	195	2,535
31/01/2008	"DISTRIBUIDORA LAS TRES JJJ"	1875	SOBRECITO 10 GRAMOS	170	2,210
01/02/2008	"DISTRIBUIDORA SANTO DOMINGO	1936	SOBRECITO 10 GRAMOS	145	1,885
05/02/2008	"DISTRIBUIDORA LAS AAA"	2056	SOBRECITO 10 GRAMOS	96	1,248
09/02/2008	"COMERCIALIZADORA GIGANTE, S.A." (Guatemala)	2156	SOBRECITO 10 GRAMOS	175	2,275
11/02/2008	"COMERCIALIZADORA GIGANTE, S.A." (San Marcos)	2256	SOBRECITO 10 GRAMOS	167	2,171
12/02/2008	"COMERCIALIZADORA GIGANTE, S.A." (Xela"	2275	SOBRECITO 10 GRAMOS	110	1,430
15/02/2008	"COMERCIALIZADORA GIGANTE, S.A." (Jutiapa)	2280	SOBRECITO 10 GRAMOS	160	2,080
18/02/2008	"DISTRIBUIDORA SAN LUIS"	2282	SOBRECITO 10 GRAMOS	273	3,549
19/02/2008	"DISTRIBUIDORA JAIRO" (Guatemala)	2296	SOBRECITO 10 GRAMOS	250	3,250
21/02/2008	"DISTRIBUIDORA ARRIOLA"	2299	SOBRECITO 10 GRAMOS	263	3,419
25/02/2008	"SUPERMERCADO LOS TIBURONCITOS"	2401	SOBRECITO 10 GRAMOS	137	1,781
28/02/2008	"SUPERMERCADO SUPER 24"	2450	SOBRECITO 10 GRAMOS	165	2,145
01/03/2008	" SUPERMERCADOS GOTZIC" Quetzaltenango	2460	SOBRECITO 10 GRAMOS	160	2,080
12/03/2008	"DISTRIBUIDORA SANTA LUCIA" (Jutiapa)	2466	SOBRECITO 10 GRAMOS	130	1,690
15/03/2008	"DISTRIBUIDOR SAN JOSE" (Santa Rosa)	2486	SOBRECITO 10 GRAMOS	169	2,197
18/03/2008	"DISTRIBUIDORA SANTA ELIZA (Chiquimula)	2488	SOBRECITO 10 GRAMOS	160	2,080
20/03/2008	"SUPERMERCADO ESTRELLITA (IZABAL)	2489	SOBRECITO 10 GRAMOS	75	975
25/03/2008	"SUPERMERCADO EL AMANECEER (El progreso)	2496	SOBRECITO 10 GRAMOS	88	1,144
26/03/2008	"DISTRIBUIDOR EL CUERVO "	2560	SOBRECITO 10 GRAMOS	110	1,430
27/03/2008	"DISTRIBUIDORA SARITA"	2566	SOBRECITO 10 GRAMOS	118	1,534
31/03/2008	"SUPERMERCADO EL PORVENIR"	2569	SOBRECITO 10 GRAMOS	75	975
31/03/2008	"DISTRIBUIDORA EL ANGEL"	2570	SOBRECITO 10 GRAMOS	136	1,768
31/03/2008	"SUPERMERCADO MARIA BELEN"	2590	SOBRECITO 10 GRAMOS	160	2,080
31/03/2008	"DISTRIBUIDORA JOSUE"	2610	SOBRECITO 10 GRAMOS	160	2,080
	VENTAS POR CLIENTES MENORES			7256	94,328
				12,108	157,404

De acuerdo a los datos presentados en el papel de trabajo AD-A4.1 se indica que el costo del producto es de Q 14.67

Lo cual indica que por bonificaciones del mes de enero a marzo se otorgaron 485 fardos lo cual nos indica un equivalente en libras de 6,305 libras con un costo de 14.67 dando una cantidad de Q 94,294.35 por trimestre aproximadamente en Valores por dicho concepto, lo cual es un valor importante anualmente .

Por tal razón es importante observar que en dichas bonificaciones no debe efectuarse cambios de mercaderia.

 AD-A5

f) 

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,010**

P.T. # AD-A6	Inicial	Fecha
Hecho:	MEM	10/01/2011
Revisó	JRLS	15/01/2011

Hallazgo: Registros Contables.

Fecha de Inicio: 19-01-2011

Condición.

A lo largo del exámen del Departamento de Ventas se pudo encontrar algunas operaciones que no han sido registrados durante el año 2010 y que afectan en la información financiera presentada en Inventario de Productos para la venta.

A continuación se muestran registros no operados en el sistema y por ende contablemente:

Fecha	Descripción	Cantidad	Observación	Valor Unit	Costo Total
01/01/2010	50 gramos	25	Producto Húmedo	Q 68.70	Q 1,717.50
15/03/2010	100 gramos	30	Producto Vencido	Q 275.00	Q 8,250.00
01/05/2010	Fardos de 600 sobrecitos (10 grs)	3	Producto pegajoso	Q 294.96	Q 884.88
31/12/2010	de 100 gramos	10	Cajas quebradas	Q 68.70	Q 687.00
			sub-total		<u>Q 11,539.38</u>

Fecha	cliente	No.	Valor	Observaciones
30/11/2010	Comercializadora Gigante, S.A.	Nota crédito 301	Q 17,662.00	Anulada físicamente, pero se encontraba en reporte de clientes.
15/06/2010	Comercializadora Gigante, S.A.	s/Recibo	Q 3,620.00	No aplicado en ctas x cobrar.
			<u>Q 21,282.00</u>	

Criterio:

En el manual de procedimientos todas las transacciones efectuadas ya sea entrada o salida de inventario debe operarse en el momento que se efectúe la transacción. Para lo cual no se informó de estas operaciones.

Causa

La falta de controles en cada uno de los procedimientos en las transacciones ejecutadas en las bodegas, ocasiona a que no se registren adecuada y oportunamente las operaciones.

Efecto

Los productos descritos anteriormente no se encuentran en buenas condiciones por lo que es necesario facturar dicho producto para poder darle rebaja en el inventario. Así mismo significa una rebaja de treinta y dos mil ochocientos veintin quetzal con treinta y ocho centavos (32,821.38), así como de un incremento del costo de ventas por ese mismo valor.


f) Auditor.

**Auditoría Operacional del Departamento de
Distribución y ventas
Industria la Marquesa, S.A.
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2,010**

P.T. # AD-A7	Inicial	Fecha
Hecho:	mem	10/01/2011
Revisó	jrls	15/01/2011

Hallazgo: Manuales de procedimientos.

Condición:

De acuerdo a la visita preliminar al área de ventas se logró visualizar que, se cuenta con una descripción de las funciones que realizan los empleados, así también los manuales de procedimientos operativos por la administración, pero se encuentran desactualizados. En la mayoría de casos cuando una persona nueva ingresa, toma la misma forma de trabajo de la persona anterior.

Criterio:

La entidad no cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizados.

Causa

La falta de manuales e instructivos por escrito, ocasiona que el procesamiento de las transacciones se haga en forma diferente, en algunas ocasiones, lo cual pudiera constituir un problema de continuidad y uniformidad de éstas; en el caso de ausencias prolongadas de personal que ocupa puestos clave.

Efecto

Las operaciones se realizan de forma empírica, lo cual pudiera ocasionar desviaciones a los lineamientos definidos, duplicación de funciones, y posibles errores de parte de los empleados, por falta de conocimiento de los procedimientos correctos.



f) Auditor.

4.6 FASE IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

No se debe expedir ningún informe definitivo de auditoría, sin dar a los administradores la oportunidad de discutir las observaciones y presentar los puntos de vista, excepto en caso de fraude o desfalco. Estas acciones evitarán que los informes de auditoría contengan observaciones y conclusiones que no estén debidamente sustentadas o en todo caso, solucionarlas en el transcurso de la ejecución de la auditoría.

Concluido el trabajo de campo de la Auditoría Operacional, el auditor tendrá como responsabilidad la elaboración del informe de auditoría como un producto final de este trabajo. El informe contendrá el mensaje del auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los hallazgos detectados y resultados obtenidos.

No existe una estructura modelo en la redacción del informe de auditoría operacional, ya que es muy difícil opinar uniformemente sobre una gran variedad de actividades administrativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, como es el balance general en la auditoría financiera; en consecuencia en este tipo de examen operativo, el auditor no dictamina, solo emite opiniones, considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada, además de los principios administrativos y normatividad existente.

Dentro del siguiente informe, se hace necesario a juicio del auditor describir en forma narrativa los aspectos relativos de la industria., la información introductoria que se presenta expone sobre antecedentes, objetivo, alcance y naturaleza de la empresa examinada para dar a conocer la forma de funcionamiento en sentido amplio.

Industria La Marquesa, S.A.

***Informe de la Auditoría Operacional del Area de Distribución y Ventas
de una Empresa Industrial***

Período Comprendido del 01 al 31 de Diciembre 2010.

Audidores Internos.

ÍNDICE

INFORME DE AUDITORÍA

Descripción.		Página.
<u>Informe de Auditoria Operacional</u>		
Antecedentes	1
Departamento de Ventas	1
<u>Resumen de Hallazgos.</u>		
Ubicación y Espacio	2
Estructura y Organización.	3
Reparto de Producto a Clientes	4
Política de Ventas	5
Estrategia de Ventas	6
Registros contables	7
Manuales y Procedimientos	8

AUDITORES INTERNOS
INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Guatemala, 05 de marzo de 2011.

A los accionistas de
"Industria La Marquesa, S. A".

Señores Accionistas:

De conformidad con los programas de auditoría operacional, hemos concluido, con la revisión de los procesos del Departamento de Distribución y ventas de Industria La Marquesa, S.A., sobre el análisis de la existencia, cumplimiento y eficiencia de las políticas, procedimientos, prácticas y controles vigentes. La revisión cubrió el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2,010, y tomando en cuenta la consideración sobre la existencia de indicios de deficiencias en dichos procesos y los efectos financieros que pudieran estar generando, efectuamos el examen correspondiente. La revisión de dichos procesos fue conducida y supervisada por el Auditor Interno Licenciado Jorge Mario Monterroso y asistentes con la ayuda de la gerencia general.

Nuestro trabajo de auditoría operacional fue efectuado de conformidad con los boletines de la metodología de auditoría operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, y limitado al área de Distribución y Ventas. Se aplicaron técnicas de entrevistas, cuestionarios, observación directa en la toma física al Inventario de Productos para la venta al 31 de Diciembre 2,010, y otras pruebas para satisfacer el alcance de la auditoría operativa.

El departamento de Distribución y Venta, se encarga de efectuar los despachos de mercaderías, así como de colocarlo en cada uno de los negocios que así lo necesitan. Este departamento es de vital importancia ya que con los ingresos que perciben se hacen frente a las obligaciones, por

sus efectos directos en los recursos monetarios del negocio, fue necesario someterlo al estudio específico para promover su eficiencia, o eficacia.

El informe incluye observaciones y sugerencias relacionadas con los aspectos operacionales, los cuales se presentan como sugerencias para consideración de la administración de Industrias la Marquesa, S.A., como parte del proceso de modificación o cumplimiento de las políticas ya existentes y otras no existentes para mejorar el logro de la eficacia.

PRESENTACION DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL , EFECTOS, Y RECOMENDACIONES.

HALLAZGO: UBICACIÓN Y ESPACIO. REF PT. AD-A1

CONDICIÓN:

No se tiene el espacio distribuido adecuadamente, para albergar el producto que ingresa del Departamento de Producción. En esta bodega, en donde se resguarda el producto terminado no mantiene un orden que permita ubicar los productos de acuerdo a su fecha de producción, y/o fecha de vencimiento.

CRITERIO:

Una adecuada clasificación de productos, puede evitar hurtos, además ayuda a ubicar de una manera rápida y eficaz lo que se necesita, y se tiene la certeza de tener un dato con más veracidad en el kardex. De acuerdo al procedimiento de recepción de Producción este debe ser debidamente identificado con su respectiva fecha de vencimiento y colocado de acuerdo al orden de lote de producción, para su respectiva distribución.

CAUSA:

El no contar con una adecuada clasificación de productos.

EFECTO:

La falta de una adecuada clasificación puede ocasionar entre ellos los siguientes:

- 1) Robo de producto no detectado oportunamente
- 2) Mal servicio al despachar la mercadería del cliente.
- 3) Inadecuada distribución de espacios destinados para el resguardo de la producción.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda que el encargado de Distribución pueda tener un estricto control sobre cada uno de los envíos que son recibidos del Departamento de producción, y que el producto ingresado pueda ser colocado en el lugar que le corresponde de acuerdo a fecha de caducidad, así como por presentación del producto. Esto para evitar malas entregas, a vendedores, clientes, transportistas, etc.

2. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN: *REF.P.7. AD-A2*

CONDICION:

Se pudo observar que en el Departamento de Distribución y Ventas no cuenta con un organigrama actualizado en el que se muestre de forma clara y esquemática los diferentes niveles jerárquicos y niveles de comunicación.

CRITERIO:

La representación gráfica de la estructura organizacional de la entidad, es base fundamental para el logro de metas, ya que todo empleado puede visualizarse dentro de la empresa, conociendo la autoridad superior y la responsabilidad que tiene, tomando en cuenta las políticas de la empresa.

CAUSA:

La falta de una estructura organizacional.

EFECTO:

El desconocimiento de las líneas de autoridad y de la responsabilidad que tiene cada uno de los empleados de la empresa. Esto puede afectar en los procedimientos implantados en cada una de las transacciones de la entidad.

RECOMENDACIONES:

Es necesario colocar el organigrama de la Compañía en un lugar visible por cada uno de los empleados y que muestre de forma clara y objetiva los diferentes niveles que constituyen la estructura organizacional de la entidad,

el cual debe completarse con un manual de descripciones para cada uno de los puestos, así como tener bien definidas las responsabilidades de cada uno de los empleados.

3. REPARTO DE PRODUCTOS A CLIENTES. *REF.P.7. AD-A3*

CONDICIÓN:

La entrega de productos a domicilio a clientes que se encuentran en el interior de la república, se trabaja haciendo uso de los servicios de transporte de carga, no se cuenta con un sistema de monitoreo que indique la ruta del mismo, se logró determinar que en la mayoría de las ocasiones solamente el transportista y el guardia de seguridad llevan el producto al lugar del destino, y no se delega a ninguna persona por parte de la compañía para cerciorarse que el producto fue recibido en entera satisfacción, o si las condiciones en donde se recibe el producto es adecuado, para evitar devoluciones posteriores, y molestías con los clientes.

CRITERIO:

De acuerdo al procedimiento establecido es:

1. El departamento de Distribución recibe la factura y orden de pedido.
2. El jefe de bodega efectúa la separación entre pedidos departamentales y metropolitanos para el surtido de productos.
3. Verifica la salida de productos en el área de carga de camiones y se le entrega al transporte, copia de la factura, envío de producto, copia de pedido.
4. Posteriormente cuando el transportista regresa, entrega la copia de la factura, el envío, debidamente firmado y sellado por el cliente.

EFECTO:

Insatisfacción en la recepción de los productos por parte de los clientes.

CAUSA:

No contar con una persona delegada del departamento de Distribución y Venta para verificar la recepción del producto por parte del cliente.

RECOMENDACIONES

En cada entrega de productos a clientes del interior de la república, específicamente la que es entregada mediante contratación de transportistas, que se pueda girar instrucciones para que pueda acompañar una persona encargada de la entidad, para verificar las condiciones de entrega y así lograr la máxima satisfacción del cliente.

4. POLÍTICA DE VENTAS.

REF.P.7. AD-AA

CONDICIÓN:

Durante la inspección física en el área de Distribución se encontraron notas de devoluciones de productos efectuados por los clientes, los cuales se encontraban con fechas vencidas, dichas devoluciones fueron aceptadas en su momento por los vendedores.

CRITERIO:

Es importante recordar que de acuerdo a la política de ventas existentes solo se pueden efectuar cambios de productos :

- a) Mal empaçado.
- b) Fechas muy cercanas a su vencimiento
- c) Por mal empaque o accidente en su traslado.

CAUSA:

La falta de verificación física por parte del Jefe de vendedores.

EFEECTO:

El efecto que provoca el recibir producto ya vencido, se ve repercutido en el costo del producto. Ya que dicho producto ya no se puede volver a reprocesar y eso genera una pérdida para la empresa.

RECOMENDACIONES:

Es importante que para disminuir las devoluciones de productos por parte de los clientes, el Jefe de Ventas previo a autorizar un cambio de producto debe verificar el estado físico del mismo, de donde proviene, que vendedor

5. ESTRATEGIA DE VENTAS (BONIFICACIONES) *REF.P.7. AD-A5*

CONDICIÓN

Al momento de revisar los cambios de productos por parte de los clientes, se detectaron algunas cuya procedencia es de las bonificaciones de productos, lo cual es una debilidad de control interno, ya que no aplica el cambio de un producto dado como bonificación.

CRITERIO:

De acuerdo a la política de la entidad para otorgar bonificación adicional el cliente debe:

Tener tres meses como cliente frecuente.

Debe de tener un sano perfil de récord crediticio

El producto bonificado no debe ser devuelto por los clientes.

CAUSA:

La falta de verificación y control sobre las bonificaciones de productos otorgadas a clientes.

EFECTO:

La bonificación adicional de productos incentiva a clientes a comprar frecuentemente. Pero en algunas ocasiones compran cantidades mayores a su capacidad de venta, ocasionando con ello posteriores devoluciones. De igual manera genera disminución en ganancias de la entidad.

RECOMENDACIONES:

El Gerente de Ventas debe girar instrucciones a su personal bajo su cargo a efecto que verifique constantemente el listado de clientes frecuentes, y que hallan llenado el perfil para poder otorgarles bonificación de productos, y así evitar bonificaciones que no corresponden.

6. REGISTROS CONTABLES.

REF.P.7. AD-A6

CONDICIÓN:

A lo largo del exámen del Departamento de Distribución y Ventas se pudo encontrar algunas operaciones que no han sido registrados durante el año 2010 y que afectan en la información financiera presentada en Inventario de Productos para la venta.

A continuación se muestran registros no operados en el sistema y por ende contablemente:

Fecha	Descripción	Cantidad	Observación	Valor Unit	Costo Total
01/01/2010	Presentación de 50 gramos	25	Producto Húmedo	Q 68.70	Q 1,717.50
15/03/2010	Presentación de 100 gramos	30	Producto Vencido	Q 275.00	Q 8,250.00
01/05/2010	Fardos de 600 sobrecitos (10 grs)	3	Producto	Q 294.96	Q 884.88
31/12/2010	Presentación de 100 gramos	10	Cajas quebradas	Q 68.70	Q 687.00
			sub-total		<u>Q 11,539.38</u>

Fecha	cliente	No.	Valor	Observaciones
30/11/2010	Comercializadora Gigante, S.A.	Nota crédito 301	Q 17,662.00	Anulada físicamente, pero se encontraba en reporte de clientes.
15/06/2010	Comercializadora Gigante, S.A.	s/Recibo	Q 3,620.00	No aplicado en ctas x cobrar.
			<u>Q 21,282.00</u>	

CRITERIO:

En el manual de procedimientos todas las transacciones efectuadas ya sea entrada o salida de inventario debe operarse en el momento que se efectúe la transacción. Para lo cual no se informó de estas operaciones.

CAUSA:

La falta de controles en cada uno de los procedimientos en las transacciones ejecutadas en las bodegas, ocasiona a que no se registren adecuada y oportunamente las operaciones.

EFFECTO:

Los productos descritos anteriormente no se encuentran en buenas condiciones por lo que es necesario facturar dicho producto para poder darle rebaja en el inventario. Así mismo significa una rebaja de treinta y dos mil ochocientos veintiun quetzal con treinta y ocho centavos (32,821.38), así como de un incremento del costo de ventas por ese mismo valor.

RECOMENDACIONES:

Es necesario que mensualmente pueda verificarse el estado de los productos en bodega de Distribución, ya que café soluble por tratarse de un producto delicado es necesario que se encuentre en un lugar fresco y seco. Además que se pueda mantener un estricto control sobre las autorizaciones de correcciones a errores en los sistemas computarizados, para evitar tener una información financiera no razonable.

7. MANUALES Y PROCEDIMIENTOS

REF.P.7. AD-A7

CONDICIÓN:

De acuerdo a la visita preliminar al área de ventas se logró visualizar que, se cuenta con una descripción de las funciones que realizan los empleados, así también los manuales de procedimientos operativos por la administración, pero se encuentran desactualizados. En la mayoría de casos cuando una persona nueva ingresa, toma la misma forma de trabajo de la persona anterior.

CRITERIO:

La entidad no cuenta con manuales de políticas y procedimientos actualizados, ya que estos ayudan a desarrollar las actividades, de manera eficaz, por lo que la empresa logra en su aplicación, los objetivos establecidos.

CAUSA

La falta de manuales e instructivos por escrito, ocasiona que el procesamiento de las transacciones se haga en forma diferente, en algunas ocasiones, lo cual pudiera constituir un problema de continuidad y uniformidad de éstas; en el caso de ausencias prolongadas de personal que ocupa puestos clave.

EFFECTO:

Las operaciones se realizan de forma empírica, lo cual pudiera ocasionar desviaciones a los lineamientos definidos, duplicación de funciones, y posibles errores de parte de los empleados, por falta de conocimiento de los procedimientos correctos.

RECOMENDACIONES:

Sugerimos preparar descripción de puestos para los empleados involucrados en las áreas examinadas, así como elaborar e implementar manuales de procedimientos operativos y controles aplicables a las operaciones relacionadas con cada área, con la finalidad de ejercer controles adecuados

CONCLUSIONES

1. Administrar una entidad es definir y asignar funciones a las personas, coordinar el trabajo, distribuir adecuadamente el espacio disponible, definir la mejor ubicación para cada máquina, equipo y/o herramienta, materias primas, artículos terminados, etc. Esto puede ser evaluado por medio de la auditoría operacional, con el objeto de informar sobre el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procedimientos operativos de la entidad.
2. De acuerdo al estudio realizado en Industria la Marquesa, S.A. se manifiesta que el Departamento de Distribución y Ventas, juega un papel muy importante, el cual es el encargado de llevar los ingresos a la entidad para poder hacerle frente a los gastos, y si no se tienen las políticas bien definidas y no se cuenta con un departamento de Auditoría Interna, encargada de verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos, etc. Se puede dar lugar a robos, hurtos, etc, dentro de la entidad. Lo que puede sanearse utilizando el mismo personal que realiza Auditoría Interna con entrenamiento adicional y con aptitud mental abierta para captar problemas en el flujo operacional que se examine.
3. La administración de Industria la Marquesa S.A, ha implantado políticas y procedimientos que contribuyen al control de las actividades y al logro de los objetivos establecidos; sin embargo, los hallazgos divulgados y las recomendaciones sugeridas son parte del fortalecimiento del control interno. Ya que de acuerdo al trabajo realizado (auditoría Operacional) se detectó que el costo de ventas se ve incrementado en un 3% o más cuando se aplica la política de entrega de bonificaciones a los clientes, a razón de no aplicar eficientemente los procedimientos implantados por la gerencia, lo que hace pensar que al aplicar este trabajo en otras áreas, se

detectarán más desviaciones de control interno, así como riesgos no detectados.

4. El alcance de la auditoría operacional es ilimitado, puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa no importando tamaño, estructura o sector económico a que se dedique, todo ente económico puede ser objeto de valuación en un tiempo prudencialmente considerado.
5. La comunicación de resultados es el producto final de la auditoría operacional, esta fase no es solamente el informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados los resultados del examen, también los da a conocer verbalmente para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Las empresas que tienen deficiencias en los procedimientos operacionales es necesario contratar y aplicar la auditoría operacional como herramienta al proceso administrativo, debido a que la información que se obtiene es útil para la toma de decisiones oportunas relacionadas con la planeación, coordinación, y control de los recursos de la empresa.
2. Divulgar y fomentar en Guatemala la práctica de la auditoría Operacional con enfoque de auditoría Interna, para que en las empresas ya sean industriales, comerciales, de servicios que posean dicho departamento puedan obtener beneficios tales como el fortalecimiento al control interno, corrección oportuna de los procedimientos operacionales que puedan dañar y limitar el desarrollo económico de la empresa.
3. Aplicar este tipo de trabajo constantemente en diferentes áreas operativas, ya que con esto se fortalecerán los controles, así como se verificará el seguimiento a políticas definidas y a procedimientos establecidos, así como el aprovechamiento y optimización de recursos.
4. El uso de la auditoría operacional es recomendable en las empresas industriales, tomando en consideración el volumen de actividades y de transacciones que se llevan a cabo, y que a través de ella se pueda revisar en cada uno de los departamentos el cumplimiento de políticas así como el cumplimiento de políticas, procedimientos y lograr la optimización de recursos.
5. Dependiendo de la importancia o gravedad del asunto tratado, se recomienda que los hallazgos de auditoría operacional sean comunicados en el transcurso del trabajo (al momento de detectarlos), para tomar oportunamente las medidas correctivas correspondientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Auditoria de Cuentas por Cobrar de una empresa Distribuidora de Productos Alimenticios. Tesis de Elmer Donne Prado Vivar. 2006. Año 126 p
2. Auditoria Operacional en el área de Inventarios de una empresa ferretera. Tesis de Rodrigo Juventino Guzmán Girón. Noviembre 2008 179p
3. Auditoría Operacional en una empresa de Servicios Comerciales de Alimentación. Tesis de Carina Celeste Rodas Mendez. Año 2009. 91 p.
4. Auditoría y control interno Mcgrawhill. Gustavo Cepeda. 8ª. Edición Impreso en Colombia. Editorial Enma Arriaza Herrera. 234p
5. Auditoría en un enfoque integral. Arenas Alvin. Lic. Adolfo Quiñonez. 6ª. Edición. México. 875p
6. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2010. Microsoft Corporation.
7. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 2-70, Código de Comercio; con sus reformas. Guatemala 2008
8. Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española, impreso por UNIGRAF, SL. Vigésima Primera edición, Madrid España Julio 1993, 513 p.
9. IFAC Normas Internacionales de Auditoría, -NIA's-, octubre 2010. 1,120 páginas.
10. IFAC, Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF, enero 2010.
11. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA). Guía de Auditoría Interna No. 6. Ventas y otros Ingresos. 29 p.
12. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA) Guía de Auditoría Interna. No. 15. Informe de Auditoría Interna. 6p.
13. Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores (I.M.C.P) Boletines de Auditoría Operacional. 6ª. Reimpresión. México. 169p
14. OCEANO Grupo Editorial, Diccionario de Sinónimos y Antónimos, Barcelona (España) 790p

15. The Institute of Internal Auditors. Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna. Octubre 2,008.
16. <http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1PresentaciónRafaelRuano.-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-IAuditorInterno.pdf>.
17. <http://atenea.unicauca.edu.co/qcuellar/audioperacional.htm>
18. <http://es.wikipedia.org/wiki/Manufactura>
19. [http://www.iciaad.com/Garcia%20E.%20\(2010\)%20Estructura%20Industrial%20en%20Guatemala.pdf](http://www.iciaad.com/Garcia%20E.%20(2010)%20Estructura%20Industrial%20en%20Guatemala.pdf)
20. <http://www.mailxmail.com/curso-fundamentos-costos/diferencias-mpresas-comerciales-empresas-industriales>
21. www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf
22. www.microsoft.com
23. www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=Auditoria
24. www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=Control%20Interno